

## Od redakcji

Niniejsza publikacja stanowi drugie wydanie specjalne Biuletynu Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich, poświęcone projektowi „Model współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi”, finansowanemu ze środków Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

Poprzedni Biuletyn FAOW zawierał informacje na temat genezy i głównych założeń projektu, adresowane przede wszystkim do środowisk lokalnych, w tym do przedstawicieli samorządów i organizacji działających na obszarach wiejskich. Niniejszy numer Biuletynu przedstawia natomiast krótko, co dotychczas zostało zrealizowane w projekcie i jakie to może mieć znaczenie dla lokalnych społeczności.

Eksperci projektu przedstawiają zatem:

- jak przebiegają prace nad tworzeniem „modelu współpracy” i co wchodzi w jego skład (Adam Futymski rozmawia o tym z Anną Potok, oboje są ekspertami FAOW w projekcie);
- na czym polega kultura współpracy i co na jej temat mówią badania realizowane w projekcie (pisze o tym Grzegorz Makowski z Instytutu Spraw Publicznych);
- od czego zależy jakość współpracy między samorządem a organizacjami (swoimi refleksjami dzieli się Katarzyna Górniak z Politechniki Warszawskiej);
- czym się charakteryzuje współpraca administracji z organizacjami we Włoszech i w Wielkiej Brytanii (artykuł Tomasza Herudzińskiego ze Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego).

Warto podkreślić, że przykład Wielkiej Brytanii przywołany jest także jako modelowy w artykule Grzegorza Makowskiego.

Ponadto w Biuletynie zaprezentowano działalność grup roboczych, które (w ramach działań prowadzonych przez Sieć SPLOT) pracują nad założeniami modelu współpracy oraz nad poradnikiem współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi, a także dyskusję nad modelem i poradnikiem prowadzoną przez Collegium Civitas w formie „okrągłych stołów”.

Przedstawiamy także kilka przykładów dobrej współpracy między samorządami a organizacjami pozarządowymi na obszarach wiejskich: w ramach Rezerwatu Biosfery „Bory Tucholskie”, w tworzeniu Planu Odnowy Miejscowości w Kąpinie (gmina Wejherowo) – oba przykłady rekomendowane przez kolejnego eksperta FAOW w projekcie, Ryszarda Zarudkiego – oraz w ramach tej szczególnej formy współpracy między samorządem a organizacjami jakim jest lokalne partnerstwo, zawiązane w formie Lokalnej Grupy Działania i korzystające ze środków Osi Leader Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (na przykładzie LGD „Korona Północnego Krakowa”).

Mamy nadzieję, że zawarte w Biuletynie materiały przybliżą naszym czytelnikom zagadnienia związane z współpracą między administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi i zachęcą ich do skorzystania w przyszłości z wypracowanych w projekcie narzędzi.

Życzymy miłej lektury!

Redakcja Biuletynu  
Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich

## SPIS TREŚCI

4- 5	„Współpraca LGD – Stowarzyszenie „Korona Północnego Krakowa” z administracją publiczną”
5-8	Kultura współpracy potrzebna od zaraz
8- 10	Relacja między administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi na przykładzie współpracy w Wielkiej Brytanii i Włoszech
10- 12	„Sami dla siebie” – Plan Odnowy Miejscowości Kąpino
13- 14	„Model współpracy – projekt, nad którym ciągle pracujemy”- wywiad z ekspertem Anną Potok
15- 16	Jakość współpracy – kilka refleksji
16- 17	Grupy robocze w procesie tworzenia modelu współpracy samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi
18	Okrągłe stoły – dyskusje o modelu i podręczniku współpracy
23-24	Rezerwat Biosfery „Bory Tucholskie”- dobra praktyka dla tworzenia polityk publicznych z zakresu ochrony środowiska
25-26	Informacja o wszystkich partnerach projektu

# „WSPÓŁPRACA LGD – STOWARZYSZENIE „KORONA PÓŁNOCNEGO KRAKOWA” Z ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ”

Barbara Kawa i Monika Kwaczała

Stowarzyszenie „Korona Północnego Krakowa” działa jako Lokalna Grupa Działania na obszarze siedmiu małopolskich gmin graniczących bezpośrednio z Krakowem. Impulsem, który zainicjował proces tworzenia LGD było uruchomienie I Schematu Pilotażowego Programu LEADER+. Wtedy to z inicjatywy wójtów 7 gmin rozpoczęto dążenia do powołania Stowarzyszenia. W proces tworzenia organizacji szybko włączyło się kilkanaście osób - rolników, przedsiębiorców, lokalnych działaczy społecznych, którzy chcieli aktywnie działać na rzecz rozwoju swoich gmin. Od tamtego momentu w Stowarzyszeniu wiele się zmieniło. Z grupy kilkunastu „zapaleńców” Stowarzyszenie zmieniło się w prężnie działającą organizację, liczącą obecnie 75 członków. Obszar, jaki swoim działaniem obejmuje to 416,58 km<sup>2</sup> zamieszkiwanych przez blisko 100 000 osób.

Konsekwentnie, od początku istnienia Stowarzyszenia, prowadzono działania mające na celu zrównoważony rozwój oraz integrację społeczności lokalnych gmin, które wchodziły w skład LGD Stowarzyszenie Korona Północnego Krakowa.

Priorytetowym przedsięwzięciem, jakie Stowarzyszenie prowadziło od kwietnia 2007 roku do maja 2008 roku, był udział w II Schemacie Pilotażowego Programu Leader+, realizowanego jako Działanie 2.7 w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich 2004-2006”. W ramach ww. II schematu Stowarzyszenie zrealizowało projekt pod nazwą „Korona Północnego Krakowa - razem w przyszłość”. Łączna kwota rozliczona w ramach tego projektu wyniosła 750 000,00 zł. Udział w tym Schemacie nie byłby jednak możliwy bez wsparcia samorządów lokalnych. Wójtowie gmin Michałowice oraz Kocmyrzów-Luborzyca, udzielili Stowarzyszeniu nieoprocentowanych pożyczek, które pozwoliły pomyślnie przeprowadzić ten projekt.

W ramach realizacji tego projektu przeprowadzono cykle szkoleń tematycznych z zakresu upraw sadowniczych i warzywniczych oraz kursów grafiki komputerowej dla młodzieży. Wydano publikację, która stanowi inwentaryzację zasobów kulturowo-przyrodniczych 3 gmin, na obszarze których działa LGD. Wytyczono i oznakowano także trasę rowerowego szlaku śladami przemarszu wojsk pod wodzą Tadeusza Kościuszki pod Raclawice oraz powrotu pod Kraków po zwycięskiej bitwie. Dodatkowo, została stworzona i opublikowana mapa przedstawiająca trasę Szlaku Kościuszkowskiego oraz zawierająca opisy wartych odwiedzenia zabytków i ciekawych miejsc znajdujących się w tych okolicach.

Istotnym przedsięwzięciem było również wykreowanie nowej, cyklicznej imprezy na terenie działania Stowarzyszenia - „Małopolskiego Święta Warzyw”. We wrześniu bieżącego roku odbędzie się ono już po raz czwarty. Jest to doskonały przykład współpracy pomiędzy naszą organizacją, a samorządem lokalnym gminy Igołomia-Wawrzeńczyce. Pomysł imprezy zapoczątkowany przez Stowarzyszenie tak bardzo spodobał się włodarzom gminy, że zaczęli kontynuować tę imprezę w następnych latach, nie zapominając jednocześnie o wielkim wkładzie Stowarzyszenia.

Zawsze LGD jest promowane jako rzetelny i godny zaufania partner.

Kluczowym przedsięwzięciem projektu „Korona Północnego Krakowa - razem w przyszłość” było stworzenie rozbudowanej informacyjnej platformy internetowej, na której zgromadzono i przedstawiono szereg informacji, w tym danych przestrzennych, dotyczących obszaru działania Stowarzyszenia Korona Północnego Krakowa. System informacji przestrzennej jest pionierskim przedsięwzięciem w Małopolsce. Dotychczas nikomu nie udało się zgromadzić i udostępnić takiej ilości danych przestrzennych w jednym serwisie.

Platforma działając bardzo prężnie, przez lata, stała się narzędziem zdobywania wiedzy o bieżącej działalności LGD oraz aktualnościach z gmin Korony. Za jej pomocą promujemy się sami, ale także rozpowszechniamy wiadomości z gmin, informujemy o ciekawych wydarzeniach, promujemy projekty, zapraszamy do udziału w różnego typu inicjatywach. Cieszymy się tym bardziej, że inicjatywa wzajemnej promocji wychodzi z obu stron, co jest dowodem na to, że władze lokalne traktują nasze Stowarzyszenie jako prawdziwego partnera. Ta sama zasada dotyczy także lokalnych mediów, m.in. gazetki samorządowych, w których zawsze znajdzie się miejsce na artykuł o Stowarzyszeniu Korona Północnego Krakowa.

Wzajemne zaufanie, budowane już przeszło od pięciu lat, owocuje tym, że władze samorządowe chętnie włączają się, zarówno merytorycznie, jak i finansowo w inicjatywy proponowane przez Stowarzyszenie. Dotychczas zrealizowano łącznie około 10 projektów indywidualnych, a jednym z przykładów może być realizacja projektu ekologicznego „Świat z Plastik” na kwotę 20 000,00 zł, który został współfinansowany ze środków gmin. Gminy chętnie włączają się, także jako partnerzy merytoryczni, w zadania publiczne realizowane przez Stowarzyszenie. Przykładem może być realizacja projektu z działania 9.5 PO KL po nazwę „@kademia na wsi”, której łączny koszt dofinansowania wyniósł 50 000,00 zł.

Od 2009 roku Stowarzyszenie Korona Północnego Krakowa realizuje na swoim terenie Oś 4 Leader objętą PROW na lata 2007-2013. Łączny budżet na wszystkie zadania wynosi 13 568 880,00 zł. W ramach niniejszego działania prowadzone są nabory wniosków na szkolenia, spotkania aktywizujące, a także doradcze oraz szereg działań promocyjnych. Wszystkie te działania wspierane są także przez samorządy lokalne, poprzez m.in. rozpowszechnianie informacji o tego typu wydarzeniach i bezpłatne udostępnianie sal oraz wyposażenia technicznego. Pracownicy urzędów gmin oraz centrów kultury odelegowani do współpracy z naszą LGD, będący jednocześnie jego członkami, także zawsze służą wsparciem i pomocą. Poprzez aktywne działanie jako członkowie właściwej rady bezpośrednio działają na rzecz wdrażania Lokalnej Strategii Rozwoju, są także animatorami współpracy, gdyż niejednokrotnie pełnią rolę łączników pomiędzy Stowarzyszeniem a innymi organizacjami działającymi na obszarach gmin.

Dobre przykłady współpracy pomiędzy Stowarzyszeniem „Korona Północnego Krakowa” a administracją publiczną można zaobserwować także na wyższym szczeblu władz samorządowych. Przykładem niech będzie współpraca ze Starostwem Powiatowym w Krakowie,

szczególnie z Wydziałem zajmującym się współpracą z organizacjami samorządowymi. Organizowane są debaty i konsultacje planów wzajemnej współpracy pomiędzy JST a NGO, przedstawiciele Starostwa uczestniczą także w nieformalnych debatach i spotkaniach warsztatowych. Władze Starostwa zawsze chętnie udostępniają bezpłatnie sale na szkolenia czy konferencje, o czym można się było przekonać podczas zorganizowanego w dniu 18 maja 2011 roku warsztatu w ramach projektu „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych - wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”.

Przychylność i bardzo pozytywne nastawienie władz administracji publicznej, szczególnie na poziomie gmin, w stosunku do działań podejmowanych przez Stowarzyszenie jest niezwykle istotne i bardzo ważne dla skutecznej realizacji projektów, w które angażuje się Stowarzyszenie. Oczywiście wszystko co dobre można ciągle udoskonalać na drodze wzajemnej współpracy, konsultacji i wymiany poglądów. Stowarzyszenie „Korona Północnego Krakowa” ma na celu podejmowanie dalszych działań na rzecz dobrej współpracy z administracją publiczną w celu rozwoju i integracji społeczności lokalnej nie tylko z terenu swojego działania, ale także z całego regionu.

## KULTURA WSPÓŁPRACY POTRZEBNA OD ZARAZ

dr Grzegorz Makowski,  
Instytut Spraw Publicznych

Badania zrealizowane w ramach projektu „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy” pokazały jak ważne w codziennych relacjach między organizacjami pozarządowymi a administracją samorządową jest coś co możemy ogólnie określić kulturą (a w zasadzie jej niedostatek, który okazał się ważną przyczyną niezbyt pozytywnej oceny jakości współpracy). Nie wchodząc w tym miejscu w naukowe dywagacje doprecyzujemy, że mówiąc o kulturze mamy na myśli głównie język, zasady odnoszenia się jednej strony do drugiej, reguły wzajemnego komunikowania się, czy też obyczaje obcowania ze sobą – nie konieczne spisane na papierze, w dokumentach, czy regulaminach, ale po prostu praktykowane w życiu i codziennych relacjach. Okazuje się, że właśnie te miękkie aspekty w dużej mierze decydują o poczuciu zadowolenia ze współpracy, tak po stronie urzędników jak i reprezentantów organizacji pozarządowych. Na czym dokładniej polega interesujący nas problem?

Wygląda na to, że pomimo upływu blisko dwudziestu lat od przywrócenia samorządności, i takim samym okresie starań zmierzających do stworzenia w Polsce silnego sektora organizacji pozarządowych, w których obywatele mogli wspólnie działać i występować jako partnerzy administracji publicznej, obie strony wciąż często nie znajdują wspólnego języka. Owszem, porozumiewają się, ale wciąż nie potrafią się zrozumieć.

### Dobrą współpracę warunkuje nie tylko prawo

Od wejścia w życie w 2003 roku ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (w skrócie UDPP lub „ustawa o pożytku”) współpraca między sektorem pozarządowym i publicznym znacznie się zintensyfikowała. Administracja samorządowa przywiązana do litery prawa i działania według procedur (nawet jeśli owe procedury nie zawsze są przestrzegane), dzięki ustawie o pożytku została zmotywowana do budowania systematycznych relacji z organizacjami.

Sektor pozarządowy z kolei zawdzięcza ustawie o pożytku upodmiotowienie. Stało się to między innymi dzięki temu, że ustawa zdefiniowała czym dokładnie są organizacje pozarządowe, gdyż nazwała konkretne formy współpracy sektora publicznego i prywatnego (np. programy współpracy, konkursy, ciała konsultacyjne, a od 2010 także inne instrumenty, jak pożyczki, centra wspierania organizacji, etc.). Dzięki UDPP sektor pozarządowy stał się po prostu bardziej widoczny. Dziś samorządom trudno zignorować organizacje pozarządowe, a one same stały się bardziej świadome swoich praw i możliwości działania. Prawo spełniło swoją funkcję uświadamiającą i edukacyjną.

O tym, że współpraca AD 2011 jest bardziej intensywna niż pięć czy dziesięć lat wcześniej świadczą chociażby kwoty przekazywane w różnych formach organizacjom przez administrację samorządową (szacuje się, że w 2010 r. roku było to ponad 1,2 mld zł). Sondaże natomiast pokazują jednak, że jakość tej współpracy oceniana jest co najwyżej średnio. Rosnące liczby organizowanych konkursów i kwoty dotacji trafiające do trzeciego sektora z samorządowych budżetów nie zawsze przekładają się na zadowolenie w wzajemnych relacji. Nie wszystko daje się zapisać w ustawie, tym bardziej, że obie strony potrafią interpretować przepisy zupełnie odmiennie.

Prawo jest ważnym elementem, bez którego w polskich realiach trudno byłoby zbudować poprawne relacje między instytucjami publicznymi a jakimikolwiek innymi podmiotami. Jednak nie jest jedynym, ani nawet najważniejszym czynnikiem, który byłby w stanie zagwarantować, że współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną będzie przynosić obu stronom autentyczną satysfakcję, a społeczeństwu maksimum pożytku publicznego.

Jeśli relacja między sektorem publicznym i pozarządowym ma kiedykolwiek wyjść poza dominującą dziś formę zleceniodawca - zleceniobiorca, musi być więcej niż zadowalająca dla obu stron przede wszystkim w sensie psychospołecznym i kulturowym. Tylko wówczas będzie kreatywna, prorozwojowa i będzie przyczyniać się do osiągnięcia swojego zasadniczego celu, jakim jest przecież poprawa dobrobytu społeczeństwa.

### Wspólny język i zrozumienie

W relacjach między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną zmienić się musi język obu stron. Postulat ten należy rozpatrywać co najmniej w dwóch płaszczyznach. Pierwsza wiąże się z dość oczywistą obserwacją, iż sposób porozumiewania się urzędników i organizacji cechuje różny stopień formalizacji. W oczach przedstawicieli administracji współpraca jest bowiem swego rodzaju procesem, o jasno określonym celu i środkach, które mają doń doprowadzić. Język współpracy urzędników pełen jest odniesień do procedur, reguł i przepisów zapisanych w prawie. Nie jest to przy tym język prosty. Jak dotąd nie wkładano bowiem wielkiego wysiłku w kształcenie urzędników tak, aby potrafili komunikować obywatelom treści prawne w sposób prosty i zrozumiały.

Z kolei język przedstawicieli organizacji pozarządowych jest oczywiście mniej sformalizowany, prostszy i bardziej refleksyjny, odwołujący się do wartości i ogólnych zasad współżycia społecznego: zaufania, zrozumienia, szacunku. Niestety jednocześnie jest to częstokroć język emocjonalny, a przy tym konfrontacyjny. Te sposoby porozumiewania się często nie prowadzą do porozumienia, a co za tym idzie nie ułatwiają współpracy.

Druga warstwa, na której rysują się różnice natury językowej, to odmienne rozumienie pojęć zdawałoby się jednoznacznych. Weźmy na przykład pojęcie partnerstwa. Badania pokazały, że dla obu stron partnerskie relacje są istotnym warunkiem dobrej współpracy. Tyle, że dla urzędników partnerstwo to synonim kompromisu, wyrozumiałości i cierpliwości dla drugiej strony. Dla działaczy pozarządowych natomiast partnerstwo jest czymś więcej – to relacja polegająca na współinicjowaniu działań, podejmowaniu ich od początku razem, okazywaniu sobie szacunku, unikaniu przyjmowania postaw nadrzędności, czy wymuszania podrzędności, poszukiwaniu takich form kontaktu, które pozwolą na uzupełnianie się w działaniu.

Inny przykład – „celowość współpracy”. Dla urzędników pytanie o to czy współpraca z organizacjami jest celowa czy nie, generalnie nie stanowi problemu. To oczywistość, ponieważ obowiązek współpracy jest zapisany w ustawie. Są w niej też opisane formy współpracy. Według urzędników współpraca jest celowa niejako sama z siebie. Doprecyzowywanie tego pojęcia ma sens tylko wówczas, gdy jest instrumentem zarządzania lub racjonalizacji samorządowego budżetu. Dla organizacji pozarządowych natomiast współpraca jest celowa, gdy wykracza poza wykonanie przepisów. Bez włożenia wysiłku

w ciągły dialog i komunikację, we wspólne określanie problemów których rozwiązaniu ma służyć, współpraca nie może być celowa ani sensowna. Współpraca zdaniem organizacji pozarządowej naprawdę jest celowa tylko wówczas, gdy jest długofalowa, intensywna i zinstytucjonalizowana w jakieś reguły, zasady (nie koniecznie natury prawnej).

Na pozór nie są to jakieś zasadnicze różnice. Gdy się o nich pisze mogą się też wydawać abstrakcyjne. W praktyce jednak przekładają się na to, jakie na co dzień postawy przyjmują wobec siebie urzędnicy i przedstawiciele organizacji; jak rozmawiają ze sobą, gdy spotykają się twarzą w twarz; jakim tonem się do siebie odnoszą i jakich używają słów. Różnice w rozumieniu istotnych dla współpracy pojęć skutkują drobnymi nieporozumieniami, które się nawarstwiają i w konsekwencji powodują niezadowolenie i niechęć do wchodzenia w relacje, które można by określić mianem współpracy.

Wyobraźmy sobie sytuację, w której ten czy inny samorząd w jak najlepszych intencjach, ale przywiązany do własnego, wąskiego rozumienia partnerstwa ogłasza, dajmy na to, plan zaktywizowania mieszkańców do większego udziału w życiu publicznym gminy. Samorząd ten plan ma już spisany, zarezerwował nawet środki na jego realizację. Ale dopiero na chwilę przed jego ogłoszeniem decyduje się pokazać go organizacjom, żeby uczynić zadość, tak przecież propagowanemu ostatnio, zwyczajowi konsultacji. Wtedy jednak jest już za późno. Trudno już o konstruktywną dyskusję. Bowiem plan (skoro już powstał) bardzo się nie zmieni. Zatem dyskusja wokół niego będzie jałowa. Stąd też nic dziwnego, że nasz hipotetyczny samorząd rozmawiając z przedstawicielami organizacji pozarządowej musi wykazać się cierpliwością. Gdyż musi wysłuchać najpierw utyskiwań na to, że plan aktywizacji mieszkańców nie powstawał w porozumieniu z organizacjami, które przecież przez aktywnych mieszkańców zostały założone. Później musi też wysłuchać listy propozycji zmian takiego planu, na które nie ma już ochoty. W takiej sytuacji, jeśli w ogóle do jakiejś zmiany takiego planu dojdzie, będzie to z punktu widzenia samorządu dużym kompromisem. Łatwo sobie wyobrazić, że w efekcie takiej współpracy cel, jakim jest działanie dla dobra społeczności, dla której pracują przecież zarówno organizacje pozarządowe, jak i samorząd, nie może być w pełni osiągnięty.

To oczywiście pewne przerysowanie. Jednak dzięki niemu można wyraźnie dostrzec, do czego w praktyce może prowadzić nieporozumienie w kwestiach, wydawałoby się, oczywistych (jak na przykład to, czym jest partnerstwo). Tego rodzaju sytuacje są jednak całkiem realne. Wystarczy wspomnieć kilka danych na temat funkcjonowania programów współpracy – podstawowych dokumentów, które w każdym samorządzie w kraju powinny ustanawiać ramy współpracy międzysektorowej. Z monitoringu Ministerstwa Pracy i Polityki społecznej wynika, że 87 % samorządów takie programy posiada. Ze wstępnych danych z badań przeprowadzonych w ramach projektu „Model współpracy...” wynika natomiast, że tylko 50 proc. organizacji zdaje sobie sprawę z istnienia tych dokumentów, a 54 % ma widzieć o tym, że w ogóle były one konsultowane. To zaskakująca rozbieżność, zważywszy na to, że przepisy ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie nakazują, aby program współpracy przed przyjęciem został poddany konsultacjom, a współpraca sama w sobie powinna odbywać się, między innymi, w oparciu o zasadę partnerstwa i poszanowania suwerenności stron. Dłaczego zatem programy współpracy nie są współtworzone, konsultowane, a duża część zainteresowanych w ogóle o nich nie wie?

Częściowo na pewno winne są same organizacje, które częstokroć same nie poszukują informacji o tym jak współpracować z partnerem. Jednak wyniki badań jakościowych świadczą o tym, że niedoinformowanie, brak konsultacji i chęci do współtworzenia nawet tak podstawowych dokumentów jak program współpracy wynika, właśnie między innymi, z nieporozumień wokół tego, jak rozumieć zasadę partnerstwa.

### **Od nieporozumienia, przez zrozumienie, do współpracy**

Co zrobić z opisanymi wyżej problemami? Odpowiedź jest prosta i trudna zarazem, mianowicie, trzeba zmienić kulturę relacji między organizacjami i administracją samorządową. Kultura przepisu prawnego musi zostać zrównoważona przez kulturę obyczaju. Musi zmienić się język, w którym mówią do siebie obie strony, podobnie muszą stać się słowniki pojęć, którymi przecież tak samo urzędnicy i przedstawiciele organizacji opisują warunki dobrej współpracy. Osiągnięciu tej zmiany mogą służyć pewne standardy, których opracowanie będzie rezultatem projektu „Model współpracy...”, jednak samo ich zdefiniowanie, zapisanie w książce, czy poradniku nie wystarczy. Potrzeba szeroko pojętych działań edukacyjnych na bardziej podstawowym poziomie.

Obu stronom potrzebne są treningi z zakresu komunikacji interpersonalnej. Administracja samorządowa i organizacje mają dostęp do rozmaitych szkoleń i kursów. Dotyczą one jednak najczęściej umiejętności pisania projektów, rozliczania ich, planowania, księgowości, rachunkowości, ogólnie finansów, sprawozdawczości, prawa, ewentualnie public relations, itp. Mało jest natomiast działań, które byłby ukierunkowane na kształtowanie owej miękkiej tkanki, która składa się właśnie z codziennych obyczajów, języka, umiejętności nawiązywania i podtrzymywania kontaktów, rozwiązywania sporów, konfliktów, konstruktywnego wyrażania krytycznych opinii, komunikowania się w sposób prosty i zrozumiały, poskramiania emocji w codziennych relacjach. Choć może wydawać się to błahe, to badania z całą mocą potwierdziły, że właśnie problemy narastające na tle drobnych nieporozumień, niuansów w pojmowaniu podstawowych pojęć, zasad i wartości, w konsekwencji często stają się barierą zrozumienia siebie nawzajem i podejmowania współpracy.

Same, pojedyncze treningi również nie wystarczą, jeśli obu stronom będzie się stale motywować do podtrzymywania codziennych kontaktów, na przykład poprzez wizyty, wymiany stażystów, pracowników, do organizowania wspólnych debat, spotkań, konsultacji (ale nie takich które są wymagane przepisami prawa, lecz takich które mają mniej formalny charakter, biorą się z potrzeby chwili, bądź mają miejsce właśnie tylko dlatego, że służą wzmocnieniu relacji). A może też przez wspólne mecze piłkarskie, czy pikniki.

Jednocześnie trzeba zastrzec, że tego rodzaju działania mają swoją cenę. Żeby móc je realizować trzeba wyzbyć się z jednej strony pewnej dozy formalizmu, co jest wyzwaniem w szczególności dla strony publicznej. Z drugiej strony natomiast trzeba sobie po prostu po ludzku ufać, a zaufania w relacjach międzysektorowych też niestety brakuje (szczególnie organizacji w stosunku do urzędów, co jest pochodną ogólnospołecznego braku zaufania do państwa). Bez wykształcenia tego rodzaju kultury relacji, trudno będzie jednak wspiąć się na wyższy poziom współpracy międzysektorowej i sprawić, żeby była ona bardziej użyteczna społecznie.

Jak bardzo potrzebne są proste, ale jednocześnie konsekwentne i długotrwałe działania ukierunkowane na rozwój kultury współpracy, łatwo sobie uświadomić studiując zachodnie doświadczenia. Oto kilka brytyjskich przykładów konkretnych działań:

- **Kultura kompaktu** – Anglia jest ojczyzną tzw. kompaktów, czyli porozumień między trzecim sektorem a władzami publicznymi, określających ogólne ramy współpracy na rzecz dobra społecznego i dobra lokalnych społeczności. W Polsce do angielskiego wzorca aspiruje instytucja programów współpracy ustanowiona przez ustawę o pożytku publicznym. Problem w tym, że w naszym kraju poza zapisaniem obowiązku uchwalania programów współpracy w tej ustawie (a od 2010 r. także schematu takiego programu, co jest swoistym kuriozum, rzadko bowiem zdarza się, aby propozycje kształtu dokumentów były określane przepisami ustawowymi), zrobiono bardzo niewiele, aby rzeczywiście kształtowały one pozytywne relacje między sektorem publicznym i organizacjami pozarządowymi. W Anglii natomiast (ale też w innych krajach, które naśladowały tamtejsze rozwiązania, jak np. w Estonii, czy w Kanadzie) ustanowienie instytucji kompaktu to nie tylko stworzenie podstaw prawnych, ale także ogromny wysiłek edukacyjny, prowadzony przez wiele lat. Kompakt funkcjonujący w Anglii zarówno na poziomie centralnym jak i lokalnym to tylko symbol (może nawet nie najbardziej widoczny symbol) tego, że współpraca międzysektorowa ma miejsce i przynosi pozytywne efekty. Za nim stoi ogromna praca polegająca na uczeniu urzędników i przedstawicieli organizacji pozarządowych tego jak mają być tworzone takie dokumenty, na jakich wartościach powinny się opierać, jak konsultować ich treść, jak je wykonywać i podtrzymywać, itd.

O tym jak wielką wagę przykłada się w Anglii do tej instytucji świadczyć może fakt, że czuwa nad nią kilka instytucji – m.in. minister ds. społeczeństwa obywatelskiego, czy specjalna Komisja ds. Kompaktu (Commission for the Compact, która po blisko trzynastu latach zakończyła działalność w marcu 2011 r.). Przy czym nie tylko monitorują one funkcjonowanie kompaktów, ale też aktywnie je wspierają poprzez szkolenia, konferencje i wydawnictwa, poświęcone chociażby tak szczegółowym kwestiom, jak sposoby przestrzegania zasady niezależności przez organizacje i instytucje publiczne (zobacz: broszura o tytule: Independence Matters. Guidance on the benefits for the government and the third sector, <http://www.thecomcompact.org.uk>).

- **Oferta szkoleniowa** – wspomniano już, że w Polsce brakuje szkoleń, treningów, warsztatów, które kształtowałyby dobre nawyki w komunikacji interpersonalnej – zarówno dla przedstawicieli organizacji pozarządowych, jak i urzędników. Tymczasem wiele angielskich organizacji infrastrukturalnych dysponuje wyspecjalizowaną kadrą szkoleniowców, trenerów i facylitatorów realizujących szkolenia poświęcone wyłącznie kwestii porozumiewania się, budowania sieci kontaktów i ich podtrzymywania niezależnie od formalnych zobowiązań wynikających z litery prawa. Przykładem może być znana angielska organizacja NAVCA – National Voice of Local Support and Development Organisations (<http://www.navca.org.uk>), która dysponuje bazą danych trenerów, i sama jest punktem kontaktowym dla organizacji i instytucji chcących podnieść kwalifikacje interpersonalne swoich pracowników.

- **Portale i strony edukacyjne** – w Anglii i Walii istnieje ogromna liczba źródeł informacji na temat uwarunkowań prawnych współpracy z administracją publiczną, wyników badań, poradników, etc.

Jednak szczególnie interesujące są portale i strony internetowe, dzięki którym przedstawiciele trzeciego sektora i administracji (ale też i tzw. przeciętni obywatele) mogą lepiej poznać swój język. Przykładem może być inicjatywa fundacji CAF (Charities Aid Foundation, [www.cafonline.org](http://www.cafonline.org)), która przygotowała słownik żargonu stosowanego przez organizacje pozarządowe na okoliczność przygotowywania projektów, wniosków o dofinansowanie, fundraisingu. Podobnym narzędziem, choć o nieco innym charakterze, jest „encyklopedia języka trzeciego sektora” (<http://society.guardian.co.uk/glossary>) uruchomiona na stronach jednej z najbardziej poczytnych angielskich gazet – The Guardian. Zawiera ona setki haseł wyjaśniających w przystępnym, zrozumiałym języku różne terminy – od działań realizowanych przez organizacje, typologie samych organizacji, aż po akronimy stosowane w dokumentach. Jeszcze innym przykładem słowniczka przydatnego obu stronom jest portal VCSJargoBuster (<http://vcsjargonbuster.wikispaces.com>) stworzony przez angielską organizację parasolową Ladder4Learning. Jeśli więc na przykład urzędnik ma wątpliwości o czym rozmawia ze swoim partnerem z sektora pozarządowego (lub vice versa), dzięki takim narzędziom łatwo zdobędzie niezbędną wiedzę.

To tylko przykłady bardzo konkretnych działań. Najważniejsze jednak jest podkreślenie, że w Anglii kształtowanie kultury współpracy ma wymiar wieloaspektowy, systemowy i horyzontalny. Zarówno bowiem trzeci sektor, jak i instytucje publiczne każdego szczebla dostrzegają, że dobra współpraca opierająca się na kulturze zrozumienia, zaufania i partnerstwa przynosi wymierne korzyści społeczne.

## Konkluzje

Podsumowując, dzięki projektowi „Model współpracy...” była możliwa dokładna diagnoza barier i możliwości poprawienia relacji między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną. Jeden z najważniejszych wniosków z badań, które w tym celu przeprowadzono, sprowadza się do stwierdzenia, że aby sprawić, żeby współpraca między organizacjami pozarządowymi i administracją publiczną była lepsza i bardziej efektywna trzeba zainwestować, nie tak jak dotychczas, w rozwój ram prawnych, ale przede wszystkim, w szeroko pojęte działania edukacyjne, zmierzające do kształtowania kultury współpracy. Wnioski z badań znajdują też potwierdzenie w ekspertyzach omawiających różne modele współpracy, przygotowanych przez Collegium Civitas i Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich (niestety forma niniejszego tekstu nie pozwała chociażby na ich streszczenie).

Temu poświęcona jest druga część projektu, w ramach której powstaną m.in. poradniki, zostaną przeprowadzone konferencje i szkolenia. Projekt zakończy się jednak w 2012 roku. Tymczasem, jak pokazuje przykład Anglii, rekomendowane działania muszą mieć bardziej długofalowy charakter. Miejmy nadzieję, że znajdą one możliwość realizacji dzięki kolejnym projektom systemowym finansowanym z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki i wsparciu rządu w kolejnych latach.

## RELACJA MIĘDZY ADMINISTRACJĄ PUBLICZNĄ A ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI NA PRZYKŁADZIE WSPÓŁPRACY W WIELKIEJ BRYTANII I WŁOSZECH

Tomasz Herudziński,  
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego  
w Warszawie,

Wydział Nauk Humanistycznych Katedra Socjologii

Kształtowanie się w Polsce modelu współdziałania administracji publicznej i organizacji pozarządowych znajduje swój wyraz w regulacjach prawnych. Zasadniczym dokumentem jest tu Ustawa o działalności porządku publicznego i wolontariacie z 2003 roku, która w minionym roku doczekała się licznych zmian<sup>1</sup>. O praktycznym aspekcie współpracy pomiędzy tymi sektorami w Polsce mówią z kolei wyniki badań realizowanych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, a w szczególności projektu „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnianie standardów współpracy”. Zasady współpracy pomiędzy wspomnianymi sektorami należy jednak traktować w perspektywie procesualnej, zarówno z formalnoprawnego punktu widzenia (nadal prowadzone są prace nad nowelizacją ustawy) jak i w wymiarze „codziennych działań”, które wskazują na nowe problemy i sposoby ich przewyżczania. W procesie wypracowywania konkretnych rozwiązań warto permanentnie korzystać z doświadczenia innych państw. Poniższy tekst wpisuje się w takie podejście i stara się uchwycić wybrane elementy relacji między administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi w Wielkiej Brytanii i Włoszech.



Relacje pomiędzy administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi w Wielkiej Brytanii są przykładem szczególnym. Jest tak nie tylko dzięki „długiemu trwaniu” - kilkusetletniej tradycji społecznej samoorganizacji, ale również „dynamicie” – wypracowywaniu ciągle nowych sposobów współpracy międzysektorowej.

Obecne przeobrażenia relacji międzysektorowych ewoluują w kierunku powierzenia organizacjom roli „samodzielných świadczeniodawców usług społecznych” zamiast „kooperantów administracji publicznej.”<sup>2</sup>

Zarządzanie sferą publiczną w Wielkiej Brytanii charakteryzuje się bogactwem zinstytucjonalizowanych form współpracy międzysektorowej. Przykładem jest lokalne partnerstwo strategiczne (local strategic partnership). Wspólne, partnerskie określenie priorytetów rozwoju lokalnego realizowane jest przez organizacje pozarządowe oraz sektor publiczny w wyniku trzyletnich umów uzgodnionych i zaakceptowanych przez rząd centralny.<sup>3</sup>

Dodatkowo organizacje pozarządowe oraz obywatele czynnie uczestniczą w procesie tworzenia i realizacji polityk publicznych na zasadzie współprodukcji, gdzie zasadniczym zamysłem jest uczynienie bezpośrednich użytkowników usług socjalnych ich dostarczycielami.


<sup>1</sup> Dz. U. 2003, nr 96, poz. 876 ze zm. (zob. Dz. U. z dnia 25 lutego 2010 r.)

<sup>2</sup> RYMŚA MAREK (2010/2011) Współpraca międzysektorowa w Polsce w: Trzeci Sektor

<sup>3</sup> BUDZICH-SZUKAŁA URSZULA, OLSZEWSKI TOMASZ Współpraca między administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi – przykłady i doświadczenia europejskie w: Współpraca międzysektorowa w Polsce w: Trzeci Sektor (2010/2011)

Na szczególną uwagę w Wielkiej Brytanii, w analizowanym tu aspekcie, zasługuje „Compact” - pakt między organizacjami trzeciego sektora a administracją rządową. Jest to wypracowany wspólnie system wartości oraz zasad postępowania stanowiący punkt odniesienia, zarówno przedstawiceli administracji, jak i organizacji pozarządowych. Wprowadzony został on w 1998 roku przy udziale licznego przedstawicielstwa organizacji pozarządowych i zmodyfikowany w 2009 roku, przy akceptacji wszystkich krajowych instytucji zrzeszających organizacje pozarządowe. Jednocześnie modyfikacja przeprowadzona została tak, aby zachowane zostały główne założenia paktu, przy jednoczesnym uwzględnieniu zmieniających się uwarunkowań środowiskowych i legislacyjnych. Warto podkreślić, że „Compact” mimo, iż nie ma mocy prawnej, stanowi szereg „zobowiązań” zarówno administracji jak i organizacji pozarządowych, do których odwołują się przedstawiciele obu sektorów.<sup>4</sup>

Atrakcyjność tej formuły polega na tym, że w ramach „Compact” organizacje pozarządowe aktywnie uczestniczą w procesie formułowania polityk publicznych, przekraczając tym samym konwencjonalnie przypisaną im rolę konsultanta wcześniejszych ustaleń. Dodatkowo, porozumienia „Compact” skonstruowane są tak, że współgrają z regulacjami rządowymi, dotyczącymi konsultacji, w szczególności z Kodeksem dobrej praktyki oraz ustawodawstwem regulującym kwestie dostępu do informacji. Szeroki jest także przedmiotowy zakres rozwiązań regulowanych przez „Compact” i dotyczących takich kwestii, jak zlecenie i finansowanie zadań oraz zapewnienie równych szans. Przy czym równość szans rozumiana jest szerzej i nie ogranicza się do konwencjonalnej w tej kwestii problematyki mniejszości etnicznych. Równość szans wiąże się tu również z zapewnieniem równego dostępu do funduszy. Istotne jest także zaangażowanie szerokiego forum instytucjonalnego oraz władz lokalnych w celu wdrażania uzgodnionych zasad oraz ich rozpropagowania.<sup>5</sup>

 We Włoszech widoczny jest wzrost znaczenia organizacji pozarządowych. Jest to odmienna, od opisywanej w przypadku Wielkiej Brytanii, sytuacja gdzie, historycznie rzecz ujmując, w polityce społecznej zdecydowanie prym wiodła administracja rządowa, a trzeci sektor dopiero z czasem nabierał znaczenia. Jak zauważa prof. Ewa Leś<sup>6</sup> procesy te bezpośrednio związane były z kryzysem politycznym i legitymacją sektora publicznego. W ramach podniesienia skuteczności walki z korupcją w polityce społecznej wzmocniono rolę organizacji pozarządowych. Polityka zarządzania publicznego uwzględniająca zdecydowanie silniejszy trzeci sektor miała na celu poprawę zaufania publicznego oraz wiarygodności.

Drugim, istotnym czynnikiem w przeobrażeniach relacji pomiędzy administracją publiczną i organizacjami pozarządowymi we Włoszech, na który zwraca uwagę przywoływana powyżej ekspertyza, jest sytuacja finansowa, gdzie malejący budżet publiczny współwystępował z rosnącymi potrzebami wydatków na cele społeczne. Decentralizacja świadczeń społecznych oraz rosnące znaczenie oddolnych inicjatyw obywatelskich, to kolejne czynniki, które znalazły swoje odzwierciedlenie w określonych regulacjach międzysektorowych relacji.

<sup>4</sup> ibidem

<sup>5</sup> ibidem

<sup>6</sup> Leś Ewa (red. naukowa), (2010), Analiza porównawcza modeli współpracy administracji publicznej z organizacjami not for profit w wybranych państwach Unii Europejskiej, Warszawa

W trosce o efektywność i skuteczność we Włoszech wyraźnie zarysowuje się polityka regulacji i standaryzacji relacji państwo - trzeci sektor. Przy czym zarówno wyraźne określenie reguł jak i standardów działania, traktowane są jako narzędzia usprawniające i przyspieszające współdziałanie międzysektorowe, zwłaszcza z perspektywy oszczędności w wydatkach publicznych oraz jakości, czyli zadowolenia beneficjentów świadczeń.<sup>7</sup>

W relacjach pomiędzy sektorem administracji państwowej zwraca się szczególną uwagę po pierwsze na „postawy organizacji” dotyczące współpracy z administracją publiczną, które oceniane są z perspektywy zdolności do współdziałania w procesie stanowienia polityk. Po drugie bierze się pod uwagę „warunki współpracy”, które określane są przez pryzmat cech prywatnego partnera w ocenie administracji.<sup>8</sup>

Standardy relacji międzysektorowej we Włoszech opierają się, z jednej strony, na aktach prawnych różnego szczebla (regulacje na poziomie międzynarodowym, krajowym czy miejscowym), z drugiej strony na systemie wskaźników, certyfikatów jakości i systemów akredytacji realizowanych również na różnych poziomach (krajowym, regionalnym, lokalnym). Zwraca się tu także uwagę na system ustalonych lokalnie akredytacji oraz prawnych rozstrzygnięć w sprawie zamówień publicznych, zwłaszcza w kwestii relacji pomiędzy oddolnymi inicjatywami organizacji społecznych a jednostkami samorządowymi.<sup>9</sup>

Warto podkreślić, że relacje pomiędzy organizacjami pozarządowymi oraz administracją publiczną we Włoszech są sformalizowane w niewielkim stopniu (porównując do sytuacji w Wielkiej Brytanii), a zasady współdziałania międzysektorowego kształtowane są poprzez różnego rodzaju inicjatywy obywatelskie w procesie lobbowania, co określa się mianem „procesu współtworzenia polityki (co-policy making process)”. Jednocześnie zauważa się braki w zakresie takiego kształtowania stosunków pomiędzy państwem a oddolnymi organizacjami społecznymi, aby te drugie uczynić współautorem polityki społecznej na zasadzie nowoczesnego mieszanego systemu współrządzenia.<sup>10</sup>

Zauważa się także, że praktycznym wyrazem zmian relacji pomiędzy administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi jest zlecenie tym drugim zarządzania usługami społecznymi oraz odpowiedzialności w zakresie infrastruktury społecznej.<sup>11</sup>

#### Podsumowanie:

Tradycyjnie wyróżnia się cztery (nie licząc amerykańskiego) modele funkcjonowania sektora pozarządowego. Po pierwsze, jest to model kontynentalny charakterystyczny dla takich państw jak Niemcy, Austria, Francja czy Belgia. Po drugie, socjodemokratyczny który funkcjonuje w krajach skandynawskich i (co jest trochę bardziej problematyczne) w tzw. krajach byłego bloku wschodniego. Po trzecie i po czwarte, to model anglosaski charakterystyczny dla Wielkiej Brytanii i Irlandii oraz śródziemnomorski obecny w takich

<sup>7</sup> ibidem

<sup>8</sup> ibidem

<sup>9</sup> Leś Ewa (red. naukowa), (2010), Analiza porównawcza modeli współpracy administracji publicznej z organizacjami not for profit w wybranych państwach Unii Europejskiej, Warszawa

<sup>10</sup> ibidem

<sup>11</sup> ibidem

państwach jak Włochy, Hiszpania czy Grecja.

Powyżej zaprezentowano wybrane aspekty relacji pomiędzy administracją państwową i organizacjami pozarządowymi charakterystyczne dla dwóch ostatnich modeli anglosaskiego i śródziemnomorskiego na przykładzie, odpowiednio, Wielkiej Brytanii oraz Włoch. Mówiąc o relacjach międzysektorowych w omawianym tu przykładzie Wielkiej Brytanii należy dostrzec profesjonalizm działań organizacji, co przypisywane jest sprywatyzowaniu opiekuńczych zadań administracji państwowej. Jednocześnie podkreśla się tu znaczenie działań podporządkowanych zasadom wolontariatu oraz amerykańskich wzorców np. zasad finansowania.<sup>12</sup>

Z kolei omawiając przykład Włoch należy zwrócić uwagę na dwa wymiary specyfiki relacji występujących pomiędzy państwem a trzecim sektorem. Pierwszy wymiar związany jest z, nazwijmy to, „historycznym zapóźnieniem”. Trzeci sektor rozwinął się tu zdecydowanie później niż w Wielkiej Brytanii. Drugi wymiar określić można jako „specyfikę narodową”, gdzie wskazuje się na współwystępowanie dwóch głównych typów organizacji: związanych z Kościołem stowarzyszeń oraz laickich organizacji robotniczych i spółdzielczych. Dodatkowo, banalnym jest mówienie o znaczeniu i sile instytucji rodziny we Włoszech. Jednak w tym aspekcie podkreśla się, że siła rodziny może być przyczyną słabości wolontariatu, którego miejsce „wypełnia” niejako samopomoc rodzinna.<sup>13</sup>

W tym miejscu należy zauważyć, że pomimo generalnie niewielkiego znaczenia trzeciego sektora wobec państwa włoskiego, istnieje silne zróżnicowanie regionalne i można wskazać regiony o mocnej pozycji trzeciego sektora. Siła organizacji społecznych wiązana jest tu z wysokim poziomem samoorganizacji umożliwiającej ich podmiotowe funkcjonowanie w charakterze partnera władzy lokalnej. Z kolei czynnikiem sprzyjającym jednoznaczemu określeniu relacji pomiędzy organizacjami rządowymi a społecznymi są prace legislacyjne, a zwłaszcza ustawa numer 42 z lipca 2010 roku, która wymusza stosowanie procedur przetargowych.

Wyraźnie zarysowana ewolucja relacji pomiędzy włoską administracją rządową a organizacjami pozarządowymi, choć nacechowana wskazaną wcześniej specyfiką, postępuje w kierunku standaryzacji usług społecznych. Rodzi to nadzieję na harmonizację europejskich systemów społecznych pomimo występowania czterech głównych jej modeli.<sup>14</sup>

#### Bibliografia

D'AULERIO S., MENEGETTI C. (2008) Warunki rozwoju ekonomii społecznej we Włoszech

BUDZICH-SZUKAŁA URSZULA, OLSZEWSKI TOMASZ Współpraca między administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi – przykłady i doświadczenia europejskie

LEŚ EWA (red. naukowa), (2010), Analiza porównawcza modeli współpracy administracji publicznej z organizacjami not for profit w wybranych państwach Unii Europejskiej, Warszawa

GUMKOWSKA MARTA (2003) 1% i inne doświadczenia organizacji europejskich <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/41212.html> (aktualizacja 2003-05-28, 13.04)

<sup>12</sup> ibidem

<sup>13</sup> GUMKOWSKA MARTA (2003) 1% i inne doświadczenia organizacji europejskich <http://wiadomosci.ngo.pl/wiadomosci/41212.html> (aktualizacja 2003-05-28, 13.04)

<sup>14</sup> Leś Ewa (red. naukowa), (2010), Analiza porównawcza modeli współpracy administracji publicznej z organizacjami not for profit w wybranych państwach Unii Europejskiej, Warszawa

## „SAMI DLA SIEBIE” – PLAN ODNOWY MIEJSCOWOŚCI KĄPINO

dr inż. Ryszard Zarudzki ,  
Członek Grupy Roboczej „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych”,  
mgr inż. Waldemar Węgrzynowski ,  
Z-ca Prezesa Stowarzyszenia Rozwoju Wsi Kąpino  
„ECO-KĄPINO”

Przedstawiona w opracowaniu dobra praktyka dotyczy problematyki związanej z tworzeniem warunków do społecznej aktywności. Obszar ten związany jest ze wspieraniem oddolnych inicjatyw obywatelskich. W materiale zaprezentowano dwa narzędzia, które mają uaktywnić współpracę urzędu gminy wiejskiej Wejherowo z mieszkańcami sołectwa Kąpino. Pierwsze to, utworzenie Stowarzyszenia Rozwoju Wsi Kąpino „ECO-KĄPINO” posiadającej status Organizacji Pożytku Publicznego. Drugie to, opracowanie Planu Odnowy Miejscowości – „Nasza Mała Strategia” - oddolnie wykonany z udziałem mieszkańców sołectwa dokument strategiczny dla miejscowości. Plan Odnowy Miejscowości zawiera diagnozę zasobów sołectwa, analizę SWOT, wizję rozwoju, obszary priorytetowe, cele szczegółowe, zadania i przedsięwzięcia inwestycyjne do realizacji w miejscowości Kąpino do roku 2020. Dokument wskazuje również na źródła finansowania planowanych przedsięwzięć.

„Jeśli coś ma być zrobione dobrze, to najlepiej zrób to sam” – ta prawdziwa, wcale nie taka odkrywczą myśl jest nieoficjalnym mottem działania aktywnych mieszkańców sołectwa Kąpino.



Rys. 1. Widok Kąpina z lotu ptaka.

Miejscowość Kąpino (sołectwo) jest położona przepięknie, w środku lasu (na bezleśnej przestrzeni ok. 3 km<sup>2</sup>, na lekkim wzniesieniu (97 m n.p.m.) w odległości 4 km na północ od miasta Wejherowa. Od roku 1998 bardzo szybko rosła liczba mieszkańców i w roku 2010 wynosiła ok. 800 mieszkańców.

Kąpino jest wsią o specyficznych uwarunkowaniach. Dotyczy to nie tylko położenia miejscowości, ale także różnorodności mieszkańców (autochtoni, ludność napływowa, zróżnicowane wykształcenie). Przyczyną tego stanu rzeczy było to, że sołectwo w całości było terenem byłego PGR (Państwowego Gospodarstwa Rolnego). Po rozwiązaniu PGR-u gmina Wejherowo przeznaczyła ten teren pod zabudowę jednorodziną, przygotowała plan zagospodarowania przestrzennego, podzieliła na działki, które następnie zostały sprzedane w drodze przetargu. Plany były piękne, ale z realizacją już trochę gorzej. Sprzedano działki, lecz zamiast reinwestować uzyskane środki finansowe w rozwój miejscowości, zgodnie z wcześniejszym



planem, zostały one wydane w inny sposób.

Mieszkańcy zostali pozostawieni sami sobie. Brak utwardzonych dróg, w których grzęzły samochody (teren gliniasty powodował, że wiosną i jesienią dojazd do posesji był praktycznie niemożliwy), brak oświetlenia, brak uzbrojenia części działek w Kąpinie, brak jakiegokolwiek infrastruktury społecznej spowodował, że mieszkańcy musieli „wziąć sprawy w swoje ręce”.

Jakie wypracowano sposoby rozwiązania istniejących trudności?

Jakie są efekty zastosowanych rozwiązań?

Jakie są plany na przyszłość?

Początki organizowania się mieszkańców Kąpina były nieformalne. Grupa kilku aktywnych mieszkańców stworzyła w latach 2003-2006 tzw. „Komitet budowy dróg” (ponieważ sytuacja z dojazdem do posesji była krytyczna) i próbowała podjąć rozmowy z wójtem gminy Wejherowo. Rozmowy odbywały się, ale nic z nich nie wynikało. Ponieważ „Komitet budowy dróg” nie miał żadnej formy prawnej, był przez gminę lekceważony, a rozmowy i ustalenia nie były wiążące, i nie można było ich egzekwować. Kiedy pojawiły się możliwości pozyskiwania środków finansowych Unii Europejskiej gmina Wejherowo nie była tym zainteresowana. Posiadająca już pewne doświadczenie grupa aktywnych mieszkańców sołectwa postanowiła spróbować sama pozyskać środki dla swojej miejscowości. Powstał wtedy pomysł powołania Stowarzyszenia, bo tylko dla NGO takie możliwości istniały. Pomysłodawcami powstania stowarzyszenia byli konkretni mieszkańcy miejscowości Kąpina: Waldemar Węgrzynowski, Wiktor Kacmajor, Zbyszek Kowalewski. W lipcu 2008 roku zostało zarejestrowane „Stowarzyszenie Rozwoju Wsi Kąpino „ECO-KĄPINO” i rozpoczęto działalność na rzecz mieszkańców sołectwa. Na początku stowarzyszenie liczyło sobie 15 członków, w kolejnych latach liczba członków rosła i w 2010 roku wyniosła 40 osób. Zarząd stowarzyszenia tworzą: Wiktor Kacmajor – Prezes Zarządu; Waldemar Węgrzynowski – Z-ca Prezesa Zarządu; Marzena Hennig – Sekretarz Zarządu; Kazimiera Teclaff – Skarbnik. Aktywność i determinacja członków stowarzyszenia pozwoliła już w 2009 r. ubiegać się o status OPP (Organizacji Pożytku Publicznego), który to Stowarzyszenie uzyskało 22 stycznia 2009 r.

Kluczowym powodem powstania Stowarzyszenia było:

- brak planów wieloletnich gminy dotyczących rozwoju Kąpina i inwestycji w tej miejscowości,
- brak Planów Odnowy Miejscowości Kąpino (dokumentu o charakterze strategicznym),
- możliwość ubiegania się o środki zewnętrzne z UE i WFOŚ, o które gmina nie występowała.

Opracowano Statut, w którym określone zostały cele stowarzyszenia:

1. Podtrzymywania tradycji narodowej, pielęgnowania polskości oraz rozwoju świadomości narodowej, obywatelskiej i kulturowej;
2. Działalności wspomagającej rozwój wspólnot i społeczności lokalnych, krajoznawstwa oraz wypoczynku dzieci i młodzieży;
3. Upowszechniania kultury fizycznej i sportu;
4. Ekologii i ochrony zwierząt oraz ochrony dziedzictwa przyrodniczego;
5. Inicjowanie i wspieranie działalności kulturalnej, organizacja imprez dla dzieci i z udziałem członków lokalnej społeczności;
6. Szerzenie oświaty, aktywizacja ludności wiejskiej, wspieranie

działań społeczno zawodowych kobiet;

7. Współpraca i współdziałanie z władzami samorządowymi województwa, powiatu, gminy i wsi w zakresie przygotowania i realizacji planów rozwoju infrastruktury i gospodarki wsi Kąpino;
8. Inicjowanie, opracowywanie i promocja własnych projektów rozwoju wsi Kąpino;
9. Pozyskiwanie pozabudżetowych środków finansowych na realizację celów statutowych stowarzyszenia;
10. Podejmowanie innych działań mających na celu podniesienie jakości życia społeczności lokalnej wsi Kąpino.

Utworzonej, formalnej reprezentacji mieszkańców Kąpina, która posiadała podmiotowość prawną, urząd gminy nie mógł już lekceważyć. „Wojna rujnuje, zgoda buduje” - już na pierwszym wspólnym spotkaniu z wójtem gminy Wejherowo, określono zasady, że nie chodzi o toczenie wojny z urzędem gminy, a szczególnie Wójtem (w sprawie tej, czy innej drogi w Kąpinie), ale o podjęcie mądrej, merytorycznej i stałej współpracy, w celu wspólnego rozwiązywania problemów miejscowości Kąpino. Określono to jako „zasadą ustępstw i małych kroków”.

Postanowiono opracować dokument dotyczący rozwoju sołectwa. Dokumentem tym o charakterze opracowania strategicznego jest Plan Odnowy Miejscowości. Będzie on podstawą do aplikowania o środki finansowe w ramach Programów Operacyjnych: Program Rozwoju Obszarów Wiejskich (PO - PROW) 2007-2013 – Oś III i IV, i Zrównoważony Rozwój Obszarów Zależnych od Rybactwa (2007-2013), oś IV-LEADER.

Mieszkańcy zdawali sobie sprawę z tego, że bez określenia i sprecyzowania tego co chcą zrobić oraz braku Planu Odnowy Miejscowości nie ruszą z miejsca, nie uda się rozwiązywać istniejących zaniedbań i problemów. Na spotkaniu Zarządu Stowarzyszenia Rozwoju Wsi Kąpino „ECO-KĄPINO” z dnia 03 marca 2010 r., przyjęto jako priorytet opracowanie przez Stowarzyszenie i Radę Sołecką „Planu Odnowy Miejscowości Kąpino”. Został powołany zespół składający się z członków stowarzyszenia, którego zadaniem było opracowanie pierwszego, wstępnego zarysu planu. Na początku w skład zespołu weszli: Przewodniczący Zespołu: Waldemar Węgrzynowski; Wiceprzewodniczący Zespołu: Bogusław Olszewski; Członkowie: 1. Zbigniew Kowalewski – Rada Sołecka wsi Kąpino; 2. Arkadiusz Grzegorzewski – Rada Sołecka wsi Kąpino; 3. Mariusz Książkowski – członek sekcji inwestycji; 4. Tadeusz Dębski – członek sekcji inwestycji; 5. Bogusław Olszewski – członek sekcji inwestycji; 6. Lucjan Chachaj – członek sekcji inwestycji.

Został opracowany harmonogram realizacji planu, który miał się zakończyć we wrześniu 2010 r. Niestety z różnych przyczyn realizacja Planu przeciągnęła się na rok 2011. Na stronie internetowej <http://kapino.net> ogłoszono główne założenia do „Planu Odnowy Miejscowości Kąpina” prosząc mieszkańców aby zgłaszali swoje propozycje i uwagi.

Równoległe z przygotowywanym i opracowywanym „Planem odnowy Kąpina” Stowarzyszenie prowadziło aktywną działalność w realizacji bieżących spraw dotyczących społeczności Kąpina i pilnych inwestycji potrzebnych w miejscowości.

W wyniku działalności doprowadzono w roku 2009 i 2010 do następujących skutecznych działań:

→ remont ulicy Lipowej – wylany dywanik asfaltowy (na odcinku 600 metrów - od zakończonego pierwszego etapu przy wyjeździe z lasu do pętli autobusowej),

→ wykonanie chodnika na odcinku skrzyżowania ulicy Lipowej

z Wiejską aż do skrzyżowania ulicy Lipowej z Wierzbową wraz z oświetleniem (do przystanku autobusowego), a gdy zabrakło środków na dokończenie inwestycji, pilna (skuteczna) interwencja w gminie o środki na dokończenie inwestycji (kolor żółty na rysunku).  
 → remont przystanku autobusowego (pętla autobusowa),  
 → przeznaczenie terenu (działki nr 461/2 ) pod świetlicę wiejską,  
 → zainicjowanie etapu przebudowy odcinka drogi dojazdowej do Kąpina od skrzyżowania z drogą do Sławotówka w kierunku Wejherowa (odcinek ok. 600 m.) – inwestycja zrealizowana w 2010 r.,  
 → utwardzenie (z podsypaniem kruszywem-tłuczniem) dróg wewnętrznych w Kąpinie – realizacja częściowa.



Rys. 2. Chodnik przy ulicy Lipowej (ważna inwestycja ze względów bezpieczeństwa)

Powstanie stowarzyszenia zostało przez mieszkańców Kąpina przyjęte z niedowierzaniem, że coś się zmieni. Patrzone inicjatorom na ręce, krytykowano i przyglądano się z boku co z tego wyjdzie.



Rys. 3. Działka przeznaczona pod budowę świetlicy wiejskiej

Dzięki ogromnej determinacji kilkunastoosobowej grupy założycieli i potem członków stowarzyszenia inicjatywy przez nich podejmowane zaczęły być realizowane. Ich praca to wyłącznie działania społeczne i prywatny czas, który na to poświęcają. Stowarzyszenie nie jest w żaden sposób finansowane z zewnątrz, a potrzebne wydatki pokrywają ze składek członkowskich. Założenie i prowadzenie strony internetowej oraz utrzymanie jej na serwerze jest realizowane przez członka stowarzyszenia nieodpłatnie, to samo dotyczy przygotowania dokumentacji, pism, rozliczeń i bilansu.

Dzięki temu, że w roku 2009 Stowarzyszenie uzyskało status organizacji pożytku publicznego, po raz pierwszy ubiegano się o dofinansowanie z 1% podatku za rok 2010. Dzięki wsparciu sympatyków stowarzyszenia i mieszkańców Kąpina uzbierano sumę ok. 6000 zł. O przeznaczeniu tych funduszy zdecyduje Walne Zgromadzenie Członków.

W ciągu 3 lat działalności stowarzyszenie prowadziło i wspierało wiele akcji integrujących społeczność lokalną Kąpina. Działalność taka zwiększa stopień przychylności mieszkańców, podnosi wiary-

godność i przysparza nowych członków, którzy chcieli włączyć się aktywnie w działalność.

Stowarzyszenie organizowało, współorganizowało, sponsorowało następujące działania na rzecz społeczności lokalnej:

- coroczną akcją „Pomóżmy kasztanowcom”,
- coroczną imprezę z okazji Dnia Dziecka „Kąpinówka”,
- coroczną akcją sprzątaną Kąpina w ramach akcji „Sprzątanie Świata”,
- spotkanie integracyjne w leśniczówce „MUZA”,
- współpraca z Nadleśnictwem Wejherowo przy Corocznym Rajdzie rowerowym w Kąpinie,
- pierwszy spływ kajakowy Kąpiniaków,
- „pożegnanie lata” – rajd pieszy Kąpiniaków brzegiem morza Dębki-Białogóra,
- pierwszy zimowy kulig z pochodniami, ogniskiem i pieczeniem kiełbasek.



Rys. 4. Pierwszy spływ kajakowy „Kąpiniaków”.

Wyzwania i problemy są zawsze a sztuka ich pokonania polega na znalezieniu rozwiązania i to takiego, które zadowala wszystkie strony konfliktu.

Plany działalności stowarzyszenia w przyszłość są już bardzo dokładnie sprecyzowane i zawarte w „Planie Odnowy Miejscowości Kąpina”. Współpraca z nowym wójtem wybranym w ostatnich wyborach samorządowych zapowiada się bardzo obiecująco – jesteśmy już po kilku spotkaniach z wójtem gminy Wejherowo Henrykiem Skwarło, zastępcą Wójta Maciejem Milewskim i pełnomocnikiem Wójta ds. organizacji i rozwoju Gminy dr Krzysztofem Zabieglisim.

Nasze wybrane ważniejsze plany na przyszłość do realizacji w okresie 2011-2020:

- budowa kanalizacji burzowej i ściekowej w miejscowości Kąpino,
- budowa dróg lokalnych i chodników w miejscowości Kąpino,
- rewitalizacja terenu stawów i parku w Kąpinie,
- budowa świetlicy wiejskiej – centrum kultury w Kąpinie,
- budowa kompleksu sportowo-rekreacyjnego w Kąpinie,
- uruchomienie punktu medycznego, przychodni lekarskiej w Kąpinie,
- budowa przedszkola i szkoły podstawowej w Kąpinie,
- budowa ścieżki zdrowia i ścieżki przyrodniczo-leśnej wokół Kąpina,
- budowa ścieżki rowerowej wokół Kąpina.

Aktywni mieszkańcy Kąpina zorganizowani w stowarzyszeniu są optymistami i wierzą, że założone cele uda się osiągnąć, że pociągną za sobą innych mieszkańców Kąpina, którzy dołączą do aktywnej grupy i zmienią sołectwo, jak twierdzą mieszkańcy „w krainę mlekiem i miodem płynącą”.

## „MODEL WSPÓŁPRACY – PROJEKT, NAD KTÓRYM CIĄGŁE PRACUJEMY”

Wywiad z Anną Potok,  
członkiem Komitetu Ekspertów projektu  
„Model współpracy administracji publicznej  
i organizacji pozarządowych – wypracowanie  
i upowszechnienie standardów współpracy”  
z ramienia Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich  
rozmawia: Adam Futymski

### W jakiej fazie realizacji znajduje się obecnie projekt? Czy są już jakieś efekty projektu?

Projekt jest już bardzo zaawansowany – większość zaplanowanych ekspertyz i raportów częściowych zostało już przyjętych i są one podstawą do najważniejszego zadania: opracowania modelu i podręcznika. Ten etap prac jest już też zaawansowany - przygotowany przez Grupy Robocze model współpracy jest dyskutowany i konsultowany w terenie. Natomiast za wcześnie jest mówić o efektach modelu. Zapewne ożywił on, czy nawet zainicjował w wielu środowiskach dyskusję na temat współpracy NGO i JST (jednostki samorządu terytorialnego), ale o faktycznych efektach będzie można mówić dopiero po upowszechnieniu opracowanego modelu, przeprowadzeniu planowanej kampanii informacyjno-edukacyjnej i po wykonaniu ewaluacji jego oddziaływania.

### Proszę zatem o krótkie zaprezentowanie modelu współpracy wypracowanego w ramach projektu.

To jeszcze nie jest ostateczny kształt modelu, ale projekt, nad którym ciągle pracujemy. Aktualnie jest on konsultowany z przyszłymi beneficjentami. W modelu całą „współpracę” JST i ngo podzielono na 3 płaszczyzny, a te z kolei na obszary, którym przyporządkowano określone narzędzia służące realizacji współpracy. W ogólnym zarysie i dużym skrócie model wygląda następująco:

I. Płaszczyzna: Współpraca w zakresie kreowania polityk publicznych;

obszary:

- 1) wzajemne informowanie się partnerów o planach, zamierzeniach i kierunkach działań;
- 2) współtworzenie strategii i programów o charakterze polityk publicznych;
- 3) konsultowanie założeń projektów i aktów normatywnych oraz zasad realizacji innych przedsięwzięć;
- 4) współtworzenie rozwiązań prawnych i instytucjonalnych;
- 5) uczestnictwo organizacji pozarządowych w ocenie oraz pomiarze efektów realizacji polityk i programów.

II. Płaszczyzna: Współpraca w zakresie realizacji zadań i usług publicznych;

obszary:

- 1) współpraca finansowa przy realizacji zadań publicznych
- 2) współpraca niefinansowa przy realizacji zadań publicznych;
- 3) partnerstwo projektowe przy realizacji zadań publicznych.

III. Płaszczyzna: Infrastruktura współpracy, tworzenie warunków dla społecznej aktywności;

obszary:

- 1) planowanie współpracy JST i organizacji pozarządowych;

2) wspieranie procesów integracji sektora organizacji pozarządowych;

3) wspieranie nieformalnych, oddolnych inicjatyw obywatelskich;

4) realizacja przez JST projektów w ramach partnerstwa z organizacjami pozarządowymi

5) system wspierania inicjatyw obywatelskich i organizacji pozarządowych.

W każdym obszarze model proponuje szereg narzędzi służących realizacji współpracy. Ze względu na ich liczbę nie będę mówił o wszystkich, jedynie dla przykładu przedstawię narzędzia odnoszące się do obszaru nazwanego „Współpraca niefinansowa przy realizacji zadań publicznych” zawartego w Płaszczyźnie II.

Są to:

- udostępnianie rzeczowych i kadrowych zasobów JST,
- udostępnianie infrastruktury promocyjnej JST,
- korzystanie z sieci kontaktów JST (w mediach, we własnych jednostkach organizacyjnych samorządu, w innych JST)
- obejmowania patronatami,
- udzielanie przez JST wsparcia merytorycznego (informacja, doradztwo, szkolenia) realizatorom zadań i usług publicznych,
- funkcjonowanie wspólnych zespołów koordynujących i monitorujących realizację zadań publicznych w danej sferze publicznej (np.: komisje konkursowe, komitety sterujące).

Poza wymienionym wyżej schematem model będzie zawierał omówienie celów współpracy oraz interpretację zapisanych w ustawie zasad współpracy, a mianowicie: zasady pomocniczości, suwerenności stron, partnerstwa, jawności, efektywności i uczciwej konkurencji. W opracowaniu zostaną także zaprezentowane podstawowe elementy dotyczące kultury współpracy obu partnerów oraz przykłady dobrych praktyk.

Jak wspomniałam wcześniej, obecnie projekt modelu jest konsultowany i liczne uwagi z organizowanych m.in. przez FAOW spotkań terenowych, a także z prowadzonych przez Związek Miast Polskich spotkań Grup Wymiany Doświadczeń, spływają do twórców modelu i zostaną wykorzystane w jego ostatecznej wersji.

### W ramach projektu przewiduje się między innymi stworzenie narzędzi pozwalających na monitorowanie jakości współpracy międzysektorowej – Indeksu Jakości Współpracy. Jak przebiegają prace w tym zakresie?

Przyznać muszę, że to jedno z najtrudniejszych zadań w projekcie. Pracowało nad nim wielu ekspertów, wykorzystano liczne metody, często o dość znacznym stopniu skomplikowania. Indeks ma być bowiem syntetyczną miarą jakości współpracy na poszczególnych poziomach JST. Przewiduje się opracowanie tzw. indeksu globalnego, dla całego kraju (głównie dla porównania poziomu wojewódzkiego JST) i prostszy indeks dla poziomów lokalnych. Dąży się do tego, aby zaproponowana metoda obliczania indeksu mogła posłużyć poszczególnym jednostkom samorządu do dokonania oceny poziomu współpracy z NGO na swoim terenie.

Prace nad indeksem wywołały liczne kontrowersje i ożywioną dyskusję, w której pojawiły się nawet pytania o przydatność tego typu wskaźnika. Problemy wynikają bowiem zarówno z dostępności i wiarygodności danych, które powinny być uwzględnione w obliczeniach, jak i z samej metody obliczania indeksu. Po kilku wstępnych

próbach obliczeń na ostatnim spotkaniu Komitetu zaakceptowano decyzję, że indeks opierać się będzie na rozstrzygnięciach, których jedynie punktem wyjścia będą analizy statystyczne, a jego podstawę stanowić będzie wiedza merytoryczna opracowujących indeks ekspertów. Prace nad Indeksami Jakości Współpracy trwają i dziś nie mogę jeszcze podać czytelnikom jego ostatecznego kształtu.

**Jest Pani członkiem Komitetu Ekspertów. Na czym polega ta funkcja?**

Komitet Ekspertów powołany w ramach projektu składa się z 12 osób. Każdy z partnerów konsorcjum realizującego projekt, a także lider projektu, którym jest Departament Pożytku Publicznego MPiPS, oddelegował do Komitetu po dwóch ekspertów. Komitet jest odpowiedzialny za ostateczny kształt modelu, a zadania pojedynczego eksperta wynikają z roli, jaką przewidziano dla całego Komitetu. Najważniejszym zadaniem jest wyrażanie opinii i akceptowanie treści raportów cząstkowych opracowanych w ramach projektu (ogółem jest ich 12), raportu końcowego oraz 4 głównych ekspertyz. Ponadto Komitet opiniuje i ostatecznie akceptuje Indeks Jakości Współpracy, który ma być narzędziem służącym do oceny współpracy JST i NGO.

Ważnym zadaniem ekspertów jest przyjmowanie opracowań Grup Roboczych, które wspierają Komitet, wypracowując poszczególne elementy modelu, korzystając jednocześnie z różnych form konsultacji opracowywanych koncepcji z przyszłymi beneficjentami modelu. Warto przypomnieć, że produktem projektu będzie też publikacja w formie poradnika służącego przyszłym beneficjentom projektu. Publikacji tej towarzyszyć będzie poradnik multimedialny, uzupełniający zagadnienia umieszczone w publikacji. Na temat kształtu i zawartości tych opracowań eksperci również formułują swoje opinie.

Przewidziane dla nas zadania realizujemy na comiesięcznych spotkaniach, jak również poprzez pocztę e-mail. Przesyłane drogą mailową dokumenty opiniujemy, przekazujemy swoje uwagi do autorów dokumentu, a następnie, na spotkaniu bezpośrednim - na ogół w dyskusji z autorami dokumentu, którzy ustosunkowują się do naszych uwag - wypracowujemy wspólną opinię i akceptujemy dokument. Czasem ten proces akceptacji trwa nieco dłużej, bowiem wymaga wprowadzenia poprawek do opracowania i dalszych prac nad nim tak, aby można go było ostatecznie przyjąć.

Na końcu wspomnę o udziale poszczególnych ekspertów w forum on-line pod nazwą „Tydzień z ekspertem”. Każdy z nas inicjuje dyskusję na określony temat i w trakcie tego tygodnia odpowiada na pytania internautów upowszechniając jednocześnie idee realizowanego projektu. Bliższe informacje na ten temat znaleźć można na <http://www.wszechnica.org.pl/model-wspolpracy>

**Jest Pani przedstawicielem FAOW w Komitecie Ekspertów. Dlaczego FAOW został jednym z partnerów projektu i czy poczuwa się on do pełnienia jakiejś szczególnej roli w tym projekcie?**

FAOW został wybrany jako partner projektu, ponieważ jest pierwszym w kraju porozumieniem organizacji zajmujących się rozwojem obszarów wiejskich. Skupia najważniejsze organizacje ogólnopolskie i liczne organizacje regionalne i lokalne. Stara się wpływać na kształt polityk dotyczących wsi, od lat prowadzi działania na rzecz

budowania dialogu i partnerstwa między działającymi na wsi organizacjami pozarządowymi a administracją publiczną. Efektem starań FAOW było wdrożenie na terenie Polski Pilotażowego Programu Leader+, a obecnie funkcjonowanie Lidera w ramach osi IV PROW 2007-2013. Zatem FAOW ma już dość bogate doświadczenia w zakresie współpracy NGO i JST, a szczególnie w tworzeniu partnerstw międzysektorowych i w budowaniu lokalnych strategii rozwoju.

**Czy FAOW poczuwa się do pełnienia szczególnej roli w projekcie?**

– Tak! Poza ogólnymi zadaniami, które dotyczą wszystkich partnerów projektu, FAOW ma szczególne obowiązki wobec gmin wiejskich i miejsko-wiejskich. Znalazło to zresztą swój wyraz w przydzielonych FAOW w ramach projektu zadaniach – m.in. konsultowanie projektu modelu poprzez organizację 16 spotkań w terenie, ze szczególnym uwzględnieniem obszarów wiejskich. Jako ekspert FAOW jestem szczególnie uwrażliwiona na problemy dotyczące gmin wiejskich. Tematyką prowadzonego przeze mnie „Tygodnia z ekspertem” były głównie sprawy wiejskich organizacji pozarządowych. Ponadto w każdej opracowywanej przeze mnie opinii i w dyskusjach staram się prezentować specyfikę gmin wiejskich. Dałam temu też wyraz w przekazanym kolegom z Komitetu Ekspertów dokumencie, w którym scharakteryzowałam szczególną sytuację gmin wiejskich, i w tym kontekście sformułowałam uwagi i rekomendacje dla dalszych prac nad modelem współpracy JST i NGO na obszarach wiejskich. Stale bowiem towarzyszy mi obawa, czy opracowany model, wraz z zaproponowanymi narzędziami współpracy i ich standardami, będzie możliwy do wdrożenia w gminach wiejskich z równym powodzeniem, jak w dużych miastach.

Dziękuję za rozmowę

## JAKOŚĆ WSPÓŁPRACY – KILKA REFLEKSJI

Katarzyna Górniak,  
Wydział Administracji i Nauk Społecznych,  
Politechnika Warszawska

W ramach projektu „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowywanie i upowszechnianie standardów współpracy” Instytut Spraw Publicznych przeprowadził szereg badań zarówno terenowych, jak i analiz materiałów zastanych odnoszących się do stanu współpracy administracji publicznej (głównie samorządowej) i organizacji pozarządowych. Z badań tych wyłania się obraz współpracy, który jest nie tylko bardzo złożony, skomplikowany i wieloaspektowy, ale również pełen pęknięć pomiędzy tym jak strony wyobrażają sobie współpracę i jakie mają oczekiwania wobec niej i siebie; a sytuacją rzeczywistą. Owe rozbieżności i rozdzwięk pomiędzy realnością a oczekiwaniami stanowią istotny problem dla współpracy i znacząco ją utrudniają oraz przekładają się bezpośrednio na jakość współpracy.

Przyjrzyjmy się zatem, jakie są tego główne powody i co przede wszystkim ową jakość współpracy określa i na nią wpływa.

Pierwsza rzecz, bardzo formalna i mało modalna, to jakość prawa i aktów legislacyjnych dotyczących funkcjonowania organizacji pozarządowych, regulujących zakres i skalę współpracy. Bez wątplenia obie strony doceniają wagę obowiązujących aktów prawnych (w tym kluczowej dla tej materii Ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie) zarówno w wymiarze regulacyjnym, porządkującym wzajemne relacje, jak i jako źródła stanowienia standardów i wzajemnych norm, nie kwestionują pozytywnego oddziaływania prawa na upowszechnianie się dobrych praktyk i stosowanych rozwiązań. Jednak to, co różnicuje przedstawicieli administracji i organizacji pozarządowych, to podejście do tego, jak z owego prawa korzystać, jak je wykorzystywać w praktyce; czy stanowi ono spójny i zamknięty zbiór wzorów działania, czy jest jedynie pulą możliwości do modyfikowania i dopasowywania do konkretnych sytuacji. Badając współpracę widać jednoznacznie, że urzędnicy reprezentują pierwsze podejście, natomiast działacze z organizacji drugie. Tym samym o ile dla urzędników ważna jest przede wszystkim „litera prawa” – dyrektywność i rygorizm w jego stosowaniu i przestrzeganiu, to dla organizacji liczy się „duch prawa” – możliwości i szanse jakie daje, sprawczość, która z niego wynika. Prawo stanowi punkt wyjścia, jest bazą do podejmowania działań, a nie tylko wyznacza nieprzekraczalne granice owych lokalnych działań. Rozbieżności w stosunku do prawa będą zatem negatywnie wpływać na kształt i jakość współpracy.

Traktując prawo jako czynnik różnicujący, warto wspomnieć jeszcze o jednej kwestii. Otóż dla administracji publicznej prawo jest wyznacznikiem jej działań; często zobowiązana jest ona do stosowania jego postanowień niezależnie od potencjalnych korzyści czy potocznie przypisywanej poszczególnym działaniom „sensowności”. Administracja jest rozliczana ze stosowania prawa i rozwiązań, które ono nakazuje. W odniesieniu do współpracy nierzadko prowadzi to do wdrażania działań silnie sformalizowanych, a w ocenie społecznej do fasadowych i pozornych, dane rozwiązanie czy przedsięwzięcie jest stosowane, bo tak nakazuje jakiś akt prawny, a nie dlatego że wprowadzi nową jakość, przyczyni się do rozwiązania jakiegoś problemu czy usprawni funkcjonowanie jakiegoś mechanizmu. Stro-

na administracji pozarządowej podchodzi zatem do prawa i swoich zadań bardziej technokratycznie i formalnie, natomiast organizacje pozarządowe prezentują częściej podejście odwołujące się bardziej do sfery praktyki, akcentujące użyteczność, odzwierciedlanie potrzeb grup, które reprezentują. Owa fasadowość i nadmierny formalizm w podejściu do stosowanych działań prowadzi w efekcie do znacznego obniżenia jakości współpracy.

Istotną kwestią dla jakości współpracy będzie również sam potencjał, jaki wnoszą do współpracy strony. I w tym przypadku dysonans jest niezależny od woli stron i ich zaangażowania, bowiem wynika z obiektywnych różnic umieszczających administrację publiczną i organizacje pozarządowe w dwóch zupełnie odmiennych wymiarach. W efekcie przekłada to się właśnie na ich możliwości działania, poczucie sprawczości, style działania. Jednak w postrzeganiu potencjałów stron współpracy daje się zauważyć dużą dysproporcję. I tak, o ile potencjał Trzeciego Sektora został chyba już przebadany wnikliwie i bardzo szczegółowo, a truizmem jest twierdzenie, że słaba kondycja i stan sektora obywatelskiego, na którą składają się takie czynniki jak zła sytuacja finansowa, niski poziom profesjonalizmu działań, niskie zaplecze społeczne, brak mobilizacji do współpracy i bierność w obrębie Sektora itp., wpływa negatywnie na jakość współpracy, to mało, żeby nie powiedzieć wcale, pisze się w kontekście współpracy o jakości potencjału strony administracyjnej, a możemy z pewnością zakładać, że nie jest on pozbawiony braków, wad i defektów. Wobec tego, z założenia, strona samorządowa jest postrzegana jako silniejsza i ważniejsza (zarówno sama się tak postrzega, jak i automatycznie jest w ten sposób postrzegana przez organizacje pozarządowe), a upowszechniany negatywny obraz Trzeciego Sektora jako mniej sprawnego, stabilnego czy działającego doraźnie powoduje, że organizacje nie są definiowane nie jako pełnoprawni partnerzy współpracy, ale jako „zależni klienci” ubiegający się jedynie o środki finansowe, od których wymaga się uległości i podporządkowania, a przy tym charakteryzujący się niską sprawczością (decyzywnością). W tej sytuacji rozbieżność wynika z braku wiedzy o uwarunkowaniach funkcjonowania drugiej strony (organizacje nie wiedzą, jak funkcjonuje urząd, organy i instytucje samorządowe, z kolei samorządowcy nie orientują się, na jakich zasadach działają podmioty niepubliczne, jaka jest ich specyfika, jakie mają ograniczenia). Wzajemny brak wiedzy o sobie przekłada się na niezrozumienie działań drugiej strony, formułowanych przez nią oczekiwań czy wymagań oraz odmienne przypisywanie sobie i drugiej stronie ról we współpracy.

Twarde czynniki wpływające na jakość współpracy (prawo, kondycja, formalne możliwości działania) są wprawdzie ważne, jednak ich znaczenie i funkcjonalność zależy głównie od trudno weryfikowalnej sfery aksjologicznej, która zawiera takie kategorie jak partnerstwo, dobra wola, otwartość, zaufanie. Owe kategorie są tak często powtarzane i przytaczane przy różnych okazjach przez obie strony, że można tę sferę uznać za kluczową z punktu widzenia uwarunkowań jakości współpracy. Ale chociaż bez wątplenia obie strony uznają, że sfera aksjologii określa w znacznej mierze jakość współpracy, to okazuje się znowu, że przypisują im odmienne znaczenia, co prowadzi do kolejnego rozdzwięku.

Dla urzędników partnerstwo to zdolność do ustępstw i cierpliwość wobec drugiej strony, czyli organizacji, to zdolność do zawierania kompromisów – ponownie wraca wątek podejścia technokratycznego. Wynika to głównie z tego, że urzędnicy postrzegają organizacje pozarządowe jako stronę, której należy coś ułatwić, usprawnić jej funkcjonowanie, a zatem słabszą, nie do końca samodzielną.

W zamian oczekują otwartości, szacunku i zrozumienia dla swoich działań, a w tle pobrzmiewa jednak teza o nieprzeszkadzaniu w realizacji ustawowych zadań urzędniczych i dominującej (ważniejszej) pozycji wymagającej uległości. Z kolei przedstawiciele organizacji pozarządowych są mniej koncyliacyjni w stosunku do urzędników i koncentrują się w dużej mierze, z jednej strony- na wytykaniu wad reprezentantów sektora publicznego, z drugiej zaś strony – na formułowaniu bardzo konkretnych oczekiwań i stawianiu wymagań. Dla podmiotów trzeciego sektora partnerstwo jest kategorią znacznie szerszą i bardziej rozbudowaną – dotyczy współdziałania, ale akcentuje też to, jak powinni się zachowywać i w jaki sposób mają działać urzędnicy.

Warto wskazać jeszcze jeden paradoks związany z urzędnikami. Bardziej dogłębne wsłuchanie się w ich wypowiedzi ujawnia rozdźwięk między sferą deklaracji (posługiwanie się językiem wartości i zasad nadrzędnych, co do których są zgodni i których nie odrzucają – partnerstwa, wspólnotowości, równości) a sferą praktyki, która nie zawsze odzwierciedla te wartości. Może to wynikać z negatywnej oceny organizacji pozarządowych i ich liderów (przypisywanie takich cech, jak roszczeniowość, pieniactwo, brak potencjału) oraz z nieświadomego przyjmowania pozycji nadrzędnej (decydującej). Tym samym urzędnicy wpisują się automatycznie w rolę edukatora -wychowawcy organizacji pozarządowych, co w praktyce jest zaprzeczeniem deklarowanych wartości, stanowiąc wyraz paternalizmu. Zasada partnerstwa jest więc rozumiana dość szczególnie przez reprezentantów strony samorządowej – partnerstwo zakłada istnienie partnera, czyli drugiej strony, ale niekoniecznie liczenie się z jego opinią, zdaniem czy stanowiskiem. Prowadzi to do podejmowania działań pozornych czy fasadowych, o czym była mowa wyżej.

Sytuacja taka może być wyrazem przekonania (niewyrażonego nigdzie bezpośrednio przez urzędników, a milcząco i nieświadomie akceptowanego przez organizacje pozarządowe), że współpraca międzysektorowa jest oparta na braku równowagi, która nigdy nie zostanie osiągnięta. Podmioty trzeciego sektora stoją więc (i tak się zresztą często definiują) w pewnym sensie na przegranej pozycji, są bowiem strukturalnie słabsze – nie mają tak skutecznych narzędzi wywierania wpływu i oddziaływania na urzędników. Ich sprawczość jest zatem niska i w starciu z silniejszym partnerem, z którym niekiedy pozostają w finansowej zależności, przegrywają.

Ten krótki tekst nie wyczerpuje oczywiście wszystkich uwarunkowań i czynników kształtujących współpracę międzysektorową. Jednak wskazuję, że brak „przekładalności perspektyw” we wzajemnych relacjach prowadzi do obniżenia jakości tychże i dysharmonii.

## GRUPY ROBOCZE W PROCESIE TWORZENIA MODELU WSPÓŁPRACY SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO Z ORGANIZACJAMI POZARZĄDOWYMI

Łukasz Waszak – Sieć SPLOT

Grupy robocze są istotnym elementem wspomagającym wypracowanie modelu współpracy administracji publicznej (szczególnie samorządu terytorialnego) z organizacjami pozarządowymi, w ramach projektu systemowego „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy” współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, Działanie 5.4.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki– „Wsparcie systemowe dla trzeciego sektora”.

Projekt realizowany jest w partnerstwie przez Departament Pożytku Publicznego MPiPS (lider) z Instytutem Spraw Publicznych, Collegium Civitas, Siecią SPLOT i Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich oraz Związkiem Miast Polskich.

Pierwsza grupa powołana została do życia w październiku 2010 roku. W jej skład weszły osoby wyznaczone przez partnerów projektu. Byli to eksperci - praktycy mający doświadczenie zarówno w pracy samorządowej, jak i pozarządowej. Kluczową rolę pełniła jednak ich wieloletnia praktyka w zakresie faktycznej współpracy organizacji pozarządowych z samorządem terytorialnym. Udział takich profesjonalistów ma kluczowe znaczenie ze względu na umiejscowienie grup w strukturze projektu. Formalnie grupy te funkcjonują jako zespoły roboczo-doradcze dla Komitetu Ekspertów, czyli ciała opracowującego model współpracy. W skład Komitetu wchodzi wybitni praktycy jak i teoretycy współpracy międzysektorowej. Dlatego rolę grupy jest przekładanie założeń do modelu na konkretne, użyteczne w codziennej pracy rozwiązania. Drugą istotną kwestią dotyczącą składu grupy roboczej był fakt wyłonienia jej członków spośród osób wyznaczonych przez partnerów projektu. Taka konstrukcja grup roboczych miała zapewnić możliwość koordynacji działań pomiędzy partnerami przy wypracowywaniu produktów projektu. Pierwotnie projekt zakładał powołanie 2 grup: grupy ds. współpracy finansowej oraz grupy ds. współpracy niefinansowej. W toku prac połączono grupy i stworzono jeden 11 osobowy zespół. Przyczyną zmiany było wszechstronne podejście do modelu współpracy, gdzie sfera merytoryczna i narzędzia finansowe muszą być opracowane łącznie, by tworzyć kompleksowe rozwiązania w ramach modelu. Do koordynowania prac grup powołani zostali koordynatorzy odpowiedzialni za ustalenie planu pracy, moderowanie prac grupy, komunikację w grupie oraz przygotowanie produktów.

Podstawową formą pracy grupy roboczej były regularne spotkania zespołu. Dla zapewnienia efektywnej pracy wszystkie spotkania miały charakter dwudniowych sesji. Metody pracy grup opierały się głównie na pracy warsztatowej oraz moderowanej dyskusji. Struktura pracy grupy wykorzystywała schemat: problem - propozycje rozwiązań – opracowanie rozwiązań ostatecznych – ocena rozwiązań – przyjęcie rozwiązania. Koncepcja ta, oprócz spotkań bezpośrednich, wymagała również od członków grup roboczych wykonywania prac pomiędzy sesjami. Dla zapewnienia lepszej komunikacji pomiędzy członkami utworzone zostało forum internetowe z grupą mailingową, co pozwalało na szybką wymianę informacji pomiędzy spotkaniami. Podstawowym zadaniem jakie postawiono przed członkami

grupy było wypracowanie założeń modelu współpracy, w oparciu o rekomendacje Komitetu Ekspertów oraz dane zebrane przez pozostałych partnerów, w toku prowadzonych w ramach projektu badań. Punktem wyjścia do prac nad modelem było sześć zasad współpracy pomiędzy administracją publiczną a organizacjami pozarządowymi, zawartymi w ustawie o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Zasady pomocniczości, partnerstwa, jawności, konkurencyjności, suwerenności i efektywności są powszechnie znane i cytowane w wielu dokumentach, zarówno na szczeblu lokalnym (np. w programach współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi) jak również centralnym, ale w ocenie ekspertów niestety rzadko w pełni realizowane. Dlatego założeniem do tworzonego modelu współpracy było pokazanie praktycznego wymiaru rozumienia zasad i przekładania ich na faktyczną, codzienną współpracę. Podstawą modelu jest współpraca samorządu terytorialnego z organizacjami pozarządowymi, realizowana na wszystkich szczeblach od gminy po województwo. Drugim istotnym założeniem do tworzonego modelu okazały się, wypracowane przez Związek Miast Polski, 3 płaszczyzny współpracy pomiędzy administracją samorządową a organizacjami pozarządowymi.

W toku uzgodnień między partnerami, grupą roboczą i Komitetem Ekspertów wyznaczone zostały 3 płaszczyzny: I współpracy samorządu i organizacji pozarządowych przy tworzeniu polityk publicznych, II współpracy samorządu i organizacji pozarządowych przy realizacji zadań publicznych; III infrastruktury współpracy, tworzenia warunków do rozwoju aktywności lokalnej. W każdej z powyższych płaszczyzn określone zostały cele i obszary współpracy oraz narzędzia i wzorce działań. Istotą modelu jest jednak to że wszystkie płaszczyzny i obszary współpracy zostały oparte o ustawowe zasady współpracy. Przykładowo, jeżeli w modelu mówi się o tworzeniu polityk publicznych i wskazuje się obszar np. wspólnego planowania strategii i planów działań, to współpraca w ramach tego obszaru analizowana jest przez pryzmat sześciu ustawowych zasad. Wyjaśnia więc jak rozumieć np. zasadę partnerstwa przy tworzeniu strategii i planów w sposób nie teoretyczny, ale jak najbardziej praktyczny. Do tego model podaje przykładowe narzędzia lub wzorce działań, których realizacja gwarantuje, że współpraca pomiędzy sektorem publicznym a organizacjami pozarządowymi będzie jak najbliższa sytuacji modelowej. Całość spinają propozycje wskaźników, które mają pomóc określić, czy i w jakim wymiarze współpraca jest faktycznie realizowana. Materiał w postaci założeń do modelu został wypracowany przez grupy z końcem kwietnia 2011 roku. Obecnie ostateczny kształt modelu jest dyskutowany i uszczegóławiany przez Komitet Ekspertów.

Kolejnym produktem grupy roboczej są założenia do poradnika współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi. Poradnik ma bazować na tworzonego modelu, rozwijając go w sposób zapewniający możliwość przełożenia modelu na praktyczną współpracę. W części pierwszej wskazane zostaną podstawy współpracy samorządu z organizacjami pozarządowymi w Polsce. Krótkie wprowadzenie ma pokazać, dlaczego w Polsce współpraca funkcjonuje na obecnym poziomie i jakie modele historyczne legły u podstaw tworzonego nowego modelu współpracy. Wskazane zostaną również najważniejsze wyniki badań, które wpłynęły na sposób kształtowania modelu współpracy.

Część druga poradnika to szczegółowe sposoby poruszania się po 3 płaszczyznach współpracy. Publikacja pokazać ma, że idea kom-

pleksowej i faktycznej współpracy samorządu z organizacjami, realnie zmieniającej lokalną rzeczywistość, musi być realizowana we wszystkich płaszczyznach współpracy. Dzięki poradnikowi czytelnik uświadomi sobie, który model współpracy aktualnie stosuje, czy i jakie narzędzia w nim wykorzystuje, a jakimi jeszcze może się posłużyć. Poradnik w wersji papierowej uzupełniony zostanie m.in. o przykłady już realizowanych modeli współpracy w Polsce w samorządach, sposoby tworzenia konkretnych dokumentów prawnych jak np. program współpracy i jego zawartość w rozumieniu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie. Zawartość papierowa podręcznika wzbogacona będzie, przygotowaną przez Collegium Civitas, wersją elektroniczną zawierającą przykłady realizowanych w Polsce praktyk oraz wzorcowych dokumentów. Należy zwrócić uwagę, iż produkty tego procesu, czyli tworzonego modelu oraz poradnik mają wspierać proces budowy współpracy, a więc skierowane są zarówno do samorządu jak i organizacji pozarządowych. Trzeba podkreślić, że dysponentem procesu rozwoju współpracy jest na poziomie lokalnym faktycznie samorząd terytorialny. To po stronie samorządu są instrumenty prawne oraz obowiązki związane z kreowaniem np. tworzenia i realizacji polityk publicznych. Organizacje pozarządowe w tym układzie są kluczowym partnerem. Dlatego przygotowywany poradnik kierowany jest głównie do samorządów od strony ideologii i narzędzi. Dla organizacji pozarządowych ma być również przydatny do stymulowania podejmowania działań lokalnych.

Grupa robocza ds. opracowania założeń modelu i poradnika zakończyła pracę z końcem kwietnia 2011 roku. Ze względu na sprawdzoną formułę pracy w ramach projektu, planowane jest uruchomienie kolejnej grupy złożonej z autorów poradnika. Taki schemat pracy ma umożliwić koordynację zadań przy poszczególnych elementach poradnika i wymianę uwag autorów co do szczegółowych propozycji. Zgodnie z harmonogramem grupa ma pracować do końca września 2011 r.

## OKRĄGŁE STOŁY – DYSKUSJE O MODELU I PODRĘCZNIKU WSPÓŁPRACY

Anna Radiukiewicz

W dniach 20 i 30 maja w Collegium Civitas odbyły się „Okrągłe stoły” – spotkania pełnomocników ds. współpracy z organizacjami pozarządowymi oraz przedstawicieli i przedstawicielek organizacji pozarządowych. Zaplanowano je w taki sposób, aby możliwe było uzyskanie opinii od osób pełniących zróżnicowane role i funkcje oraz poznanie okoliczności realizowania współpracy w różnych gminach: dużych, małych, miejskich i wiejskich, tych, które mają już sukcesy w interesującej nas współpracy, jak i tych, które mają je jeszcze przed sobą. Spotkania zorganizowano w formie warsztatowej, umożliwiając aktywne udział wszystkich uczestników. Każde z nich podzielono na dwie części. Pierwszą poświęcono omówieniu założeń wypracowywanego w ramach projektu modelu współpracy. Natomiast druga część dyskusji polegała na konsultacji zawartości powstającego poradnika dotyczącego prowadzenia współpracy między administracją publiczną a trzecim sektorem.

W trzech „Okrągłych stołach”, które spotkały się z dużym zainteresowaniem, w sumie wzięło udział ponad 60 osób. Rezultaty spotkań posłużyły sformułowaniu praktycznych wskazówek dotyczących tego, jak przekazywać wiedzę o warunkach udanej współpracy międzysektorowej i rekomendacje dotyczące sposobów przekraczania barier napotykanym podczas współpracy oraz tworzenia efektywnych partnerstw.

Podczas dyskusji na temat modelu współpracy uczestnicy spotkań zgłosili wiele cennych uwag dotyczących zarówno formy jego prezentacji – informowania o modelu – a także co do jego założeń. Bardzo istotne komentarze dotyczyły również mechanizmów wprowadzania modelu współpracy w życie. Poszczególne uwagi były bardzo szczegółowe, jednak można wskazać na kilka opinii, które okazały się powtarzać w zgromadzonych podczas spotkań grupach. Jedną z tych kwestii była potrzeba zwrócenia w opisie modelowej współpracy uwagi na takie jej formy, które wykraczają poza ramy relacji między: urzędnikiem odpowiedzialnym za współpracę a stowarzyszeniami lub fundacjami. Dyskutanci podkreślali, że po pierwsze, współpraca charakteryzuje relacje z całym samorządem – wszystkimi jego przedstawicielami i instytucjami. Po drugie, zwracali również uwagę, że nie toczy się ona wyłącznie z udziałem sformalizowanych grup obywateli, i że możliwa (czy wręcz charakterystyczna) spontaniczność społeczeństwa obywatelskiego powinna znaleźć wyraz w opisie modelu współpracy. Uczestnicy spotkań domagali się również „przełożenia” modelu na bardzo praktyczne wskazówki. Spełnieniem tego postulatu ma być m.in. opracowywany przez partnerów podręcznik, nad którego zakresem i kształtem dyskutowano w drugiej części każdego ze spotkań.

Pracując w grupach uczestnicy „Okrągłych stołów” komentowali poszczególne fragmenty planowanej publikacji a także jej formę. Wśród najczęściej przekazywanych uwag znalazły się zalecenia dotyczące zawarcia w podręczniku jak największej liczby przykładów konkretnych rozwiązań z zakresu współpracy (np. dotyczących prowadzenia konsultacji czy wzajemnego informowania się partnerów), wzorów dokumentów (umów, planów czy strategii) oraz dobrych praktyk. Uczestnicy spotkań sugerowali aby przygotowywana publikacja była jak najbardziej praktyczna, zalecali przy tym ograniczenie fragmentów, które wydały się im mało użyteczne

(np. rysu historycznego współpracy). Podkreślali także, iż ze względu na duże różnice między poszczególnymi samorządami, poradnik warto opracować w taki sposób, aby każdy mógł znaleźć w nim adekwatną dla swojej sytuacji wskazówkę.

Grupy uznały również, iż forma podręcznika powinna być podporządkowana wymogom praktyczności, a jednocześnie, powinna być atrakcyjna, np. wzbogacona ciekawą szatą graficzną, rysunkami czy schematami ułatwiającymi interpretację zawartych w podręczniku treści. Z aprobatą spotkała się planowana multimedialna wersja podręcznika, którą zalecano uzupełnić o kolejne praktyczne dodatki jak: gotowe prezentacje, wzory uaktualnianych dokumentów czy filmy ukazujące dobre praktyki i rekomendowane rozwiązania. Wszystkie uwagi zostały zebrane i przekazane autorom podręcznika, którego publikację przewidziano jesienią tego roku.

Organizatorzy spotkań – zespół projektowy Collegium Civitas – serdecznie dziękują wszystkim uczestnikom „Okrągłych stołów”!



# 19} Rezerwat Biosfery<sup>1</sup> „Bory Tucholskie” – dobra praktyka dla tworzenia polityk publicznych z zakresu ochrony środowiska

dr inż. Ryszard Zarudzki,  
Członek Grupy Roboczej „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych”  
mgr inż. Grażyna Wera - Malatyńska,  
Prezes Stowarzyszenia Lokalna Grupa Działania „Sandry Brdy”

Aktualnie trwają prace nad wypracowaniem lepszych sposobów współpracy pomiędzy administracją publiczną, głównie jednostkami samorządu terytorialnego a organizacjami pozarządowymi. Jest to możliwe poprzez realizację projektu w ramach działania 5.4.1 Program Operacyjny Kapitał Ludzki – Wsparcie systemowe dla trzeciego sektora<sup>2</sup>. Projekt realizowany jest w okresie od 09.2009 do 02.2012. Jest to projekt partnerski, liderem projektu jest Departament Pożytku Publicznego w Ministerstwie Pracy i Polityki Społecznej. Partnerzy w ramach projektu to: Fundacja Instytut Spraw Publicznych, Collegium Civitas, Sieć Wspierania Organizacji Pozarządowych SPLOT, Związek Miast Polskich, Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich. Założono, że rezultatem projektu będzie usystematyzowana wiedza w zakresie form i jakości współpracy pomiędzy jednostkami samorządu terytorialnego (JST) i organizacjami pozarządowymi (NGO's). Praca w ramach projektu ma doprowadzić do wypracowania i upowszechnienia modelu współpracy administracji publicznej (głównie jednostek samorządu terytorialnego – JST) i organizacjami z III sektora (NGO's), oraz poprawić wzrost świadomości korzyści ze współpracy<sup>3</sup>.

Ważnym elementem projektu jest upowszechnienie dobrych praktyk współpracy. W prezentowanym materiale przedstawiono przykład dobrej praktyki z zakresu tworzenia polityk publicznych.

Prezentowana dobra praktyka dotyczy jednego z obszarów problemowych opracowywanego modelu współpracy organizacji pozarządowych z administracją publiczną, a mianowicie tworzenia polityk publicznych. W omawianym przypadku dotyczy to polityki publicznej w zakresie ochrony środowiska. Głównym rezultatem przedstawionej współpracy jest utworzenie po blisko 10 latach starań Rezerwatu Biosfery „Bory Tucholskie”. Jest to szansa rozwoju dla obszaru. Szansa polegająca na rozwoju wytyczonego obszaru pod parasolem ochrony środowiska poprzez uzyskanie unikalnej marki w skali już nie tylko Europy ale również Świata, marki obszaru czystej i chronionej biosfery<sup>4</sup>.

W dniach 31 maja – 04 czerwca 2010 r. obradująca w Paryżu Mię-

dzynarodowa Rada Koordynująca UNESCO MAB programu Człowiek i Biosfera zdecydowała o utworzeniu Rezerwatu Biosfery „Bory Tucholskie”. Pracę nad utworzeniem rezerwatu rozpoczęto już w 2000 roku. Następnie w szczególności od 2007 roku nastąpiło szereg wydarzeń wyszczególnionych w Tabeli 1.

W ich wyniku, jak i dzięki porozumieniu partnerskiemu o współpracy zawartym w lutym 2008 r. pomiędzy Stowarzyszeniem „Rezerwat Biosfery Bory Tucholskie” w Tucholi, a Lokalną Grupą Działania „Sandry Brdy” z Chojnic, przygotowano wnioski o uznanie przez UNESCO obszaru Borów Tucholskich za „Rezerwat Biosfery”. Pieczęć nad opracowaniem formularza sprawował prof. Dr hab. Andrzej Nienartowicz z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu wraz z zespołem współpracowników. Pomysł spotkał się z szerokim odzewem lokalnych władz, a także ośrodków zajmujących się turystyką i szkolnictwem wyższym.

Tab.1 Głównie działania, które doprowadziły do utworzenia Rezerwatu Biosfery „Bory Tucholskie”:

1.	Zorganizowanie konferencji „NATURA 2000 i perspektywy utworzenia Rezerwatu Biosfery „Bory Tucholskie”	marzec 2007
2.	Prezentacja koncepcji utworzenia Rezerwatu Biosfery „Bory Tucholskie” podczas posiedzenia Wojewódzkiej Rady Ochrony Przyrody w Gdańsku	maj 2007
3.	Wizyta studyjna na obszarze Rezerwatu Biosfery „Mittelalbe” w Niemczech	grudzień 2007
4.	Podpisanie porozumienia pomiędzy LGD Sandry Brdy a Stowarzyszeniem „Rezerwat Biosfery Bory Tucholskie” w celu dalszej koordynacji wspólnych działań	luty 2008
5.	Prezentacja założeń formularza aplikacyjnego podczas Zebrania Plenarnego Komitetu Narodowego przy Prezydium PAN ds. współpracy z ISCU-SCOPE i UNESCO-MAB w Warszawie	grudzień 2008
6.	Prace nad formularzem aplikacyjnym oraz jego złożenie w siedzibie UNESCO w Paryżu	styczeń-czerwiec 2009
7.	Obradująca w Paryżu Międzynarodowa Rada Koordynacyjna programu Człowiek i Biosfera zdecydowała o utworzeniu Rezerwatu Biosfery „Bory Tucholskie”	czerwiec 2009



Warto podkreślić jest to, że działania na rzecz utworzenia Rezerwatu Biosfery „Bory Tucholskie” odbyło się z inicjatywy organizacji pozarządowej. Jednostki samorządu terytorialnego aktywnie wsparły tą inicjatywę, poprzez wspólne działania promocyjne, wspieranie w formie list poparcia oraz wspólnych wizyt w instytucjach mających wpływ na kształt formularza nominacyjnego.

Utworzenia Rezerwatu Biosfery poprzedzone było organizacją wielu spotkań, podczas których omawiane były zarówno

<sup>1</sup>Rezerwat biosfery (ang. biosphere reserve) jest to wyznaczony obszar chroniony zawierający cenne zasoby przyrodnicze. Rezerwaty biosfery na świecie powstały w ramach programu UNESCO MAB (ang. Man and the Biosphere, pol. Człowiek i Biosfera). Według Ramowego statutu światowej sieci rezerwatów biosfery, powstałej w 1995, rezerwaty te są tworzone, aby promować i demonstrować zrównoważony związek człowieka z biosferą. Artykuł 4. stanowi, że rezerwat biosfery obejmuje mozaikę ekosystemów. W ramach tych rezerwatów znajdują się ekosystemy reprezentatywne dla głównych biome (biom- rozległy obszar o określonym klimacie, charakterystycznej szacie roślinnej i szczególnym świecie zwierzęcym) danego kraju. Celem powstania tych rezerwatów jest stworzenie miejsc ochrony, obserwacji i badań.

<sup>2</sup>Dotyczy projektu: „Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych – wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy”, realizowanego w ramach Priorytetu V Dobre rządzenie, Działanie 5.4 Rozwój potencjału trzeciego sektora, Poddziałanie 5.4.1 Wsparcie systemowe dla trzeciego sektora Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

<sup>3</sup>Więcej informacji na temat projektu przedstawiono w specjalnym Biuletynie FAOW: Model współpracy administracji publicznej i organizacji pozarządowych-wypracowanie i upowszechnienie standardów współpracy - dostępnym na stronie [www.faow.org.pl](http://www.faow.org.pl)

<sup>4</sup>Biosfera - strefa kuli ziemskiej, zamieszkała przez organizmy żywe, w której odbywają się procesy ekologiczne. Biosfera jest częścią zewnętrznej skorupy Ziemi, która obejmuje również powietrze, ląd i wodę. Z najobszerniejszego punktu widzenia geofizyki, biosfera jest światowym systemem ekologicznym i obejmuje wszystkie żyjące organizmy i ich powiązania ze sobą i z litosferą (skorupą ziemską), hydrosferą (wodą), i atmosferą (powietrzem). Do dzisiejszego dnia Ziemia jest jedyną znaną planetą na której znajduje się życie. Szacuje się że ziemka biosfera zaczęła się tworzyć (przez proces biogenyzy) przynajmniej 3,5 miliardów lat temu. Biosfera obejmuje około: 4 km n.p.m. (atmosfera) 300 m p.p.m. (hydrosfera) 40 cm w głąb ziemi (litosfera).

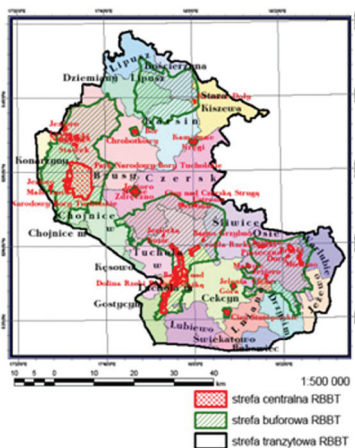
wspólne korzyści, jakie przyniesie powstanie rezerwatu, jak i wspólne działania, które należy wykonać dla jego utworzenia. Następnym etapem było pozyskiwanie partnerów dla tej inicjatywy. Partnerami tymi były jednostki administracji samorządowej i publicznej z obszaru utworzonego Rezerwatu.

Rezerwat Biosfery jest jednym z narzędzi światowej ochrony środowiska zawierającym cenne zasoby przyrodnicze. Ma on na celu ochronę różnorodności biologicznej i umożliwienie lepszej obserwacji zmian ekologicznych w skali całej planety. Spełnia przy tym trzy zasadnicze funkcje:

- ochronną: zachowuje zróżnicowanie przyrody,
- rozwojową: intensyfikuje rozwój gospodarczy i ludzki z poszanowaniem ekologii
- wspierającą: stanowi podstawę edukacji ekologicznej.

Rezerwat Biosfery „Bory Tucholskie” (patrz poniżej mapa obszaru) jest największym polskim Rezerwatem, którego łączna powierzchnia wynosi prawie 320.000 ha. Utworzony Rezerwat Biosfery obejmuje obszar 22 gmin, 13 z województwa kujawsko – pomorskiego, 9 z województwa pomorskiego oraz miasta, Tuchola, województwo kujawsko – pomorskie, Brusy, Chojnice, Czersk, województwo pomorskie.

Na obszarze Rezerwatu Biosfery wyróżnić możemy trzy strefy: **rdzenną, buforową i tranzytową**. Każda z trzech stref rezerwatu ma odmienną specyfikę. **Strefę rdzenną** utworzył Park Narodowy „Bory Tucholskie” oraz 25 Rezerwatów Przyrody stanowiące najcenniejsze obiekty przyrodnicze całego regionu Borów Tucholskich. **Strefę buforową** utworzyły cztery parki krajobrazowe, z wyłączeniem powierzchni rezerwatów przyrody, które stanowią strefę rdzenną. **Strefę tranzytową** utworzyły te obszary 22 gmin (13 z województwa kujawsko-pomorskiego i 9 z województwa pomorskiego) i jednego miasta (Tuchola), które nie wchodzi w skład parku narodowego i parków krajobrazowych. Strefa tranzytowa jest niemal dwukrotnie większa od obszaru strefy buforowej. Pod względem ekonomicznym jest to obszar jednolity, zorientowany na gospodarkę leśną, przetwórstwo drewna oraz rekreację i wypoczynek. Te dziedziny gospodarki realizowane są z uwzględnieniem zasad ochrony przyrody.



W społeczeństwie wprowadzenie formy ochrony przyrody kojarzone jest z pewnymi uciążliwościami.

**W przypadku Rezerwatu Biosfery Bory Tucholskie jest odmiennie – rezerwat biosfery nie narzuca dodatkowych rygorów ochronnych.** Ewidentne są natomiast **korzyści** – czyste środowisko, piękny

krajobraz – ważne elementy przyciągające turystów. Możliwa jest również lepsza promocja lokalnych wyrobów i całej branży usług oferowanych przez małe i średnie przedsiębiorstwa oraz rolników. Status rezerwatu biosfery to również atut samorządów mieszkańców w zabieganiu o środki związane z ochroną środowiska i rozwojem społeczno- gospodarczym. Działania zakończyły się pełnym sukcesem – utworzony został Rezerwat Biosfery „Bory Tucholskie”. Dzięki temu skorzystali wszyscy aktorzy uczestniczący w przedsięwzięciu. Jest to także bodziec do dalszych działań – wspólnej promocji obszaru skali kraju, Europy a nawet Świata.

Podstawową korzyścią, z punktu widzenia głównego celu powołania Rezerwatu Biosfery jest wzmocnienie ochrony różnorodności biologicznej. Zasoby przyrodnicze obszaru mogą mieć większe szanse na utrzymanie w stanie zbliżonym do naturalnego, a funkcjonowanie środowiska przyrodniczego może przebiegać przy minimalnych zakłóceniach. Wymierne korzyści ekologiczne to:

- wysoka jakość powietrza atmosferycznego,
- dobra jakość wód konsumpcyjnych i rekreacyjnych,
- dobra jakość środowiska dla produkcji zdrowej żywności i produkcji leśnej.

Z punktu widzenia społeczności lokalnej i regionalnej bardzo ważną korzyścią może być krajowa i międzynarodowa promocja obszaru. W związku z utworzeniem Rezerwatu oczekuje się rosnącego zainteresowania lokalnym obszarem, szczególnie w coraz szerszych kręgach ekologów, którzy z chęcią promują tereny respektujące prawa przyrody. Liczy więc można na zwiększenie ruchu turystycznego na obszarze rezerwatu, w tym na wzrost udziału turystów zagranicznych. Zadaniem lokalnych władz jest właściwe rozłożenie akcentów, co pomoże maksymalizować ruch turystyczny, jednocześnie nie nadając mu cech turystyki masowej i pamiętając o proekologicznej charakterystyce terenów.

Troska o doskonałe zachowanie środowiska naturalne i promocja obszaru muszą skutkować wzrostem zatrudnienia wśród miejscowych mieszkańców, a także są szansą na pozyskanie inwestorów z całego kraju, Europy i Świata. Nie należy zapominać, że powstały Rezerwat Biosfery jest obszarem o szczególnym znaczeniu dla nauki. Tą zależność określono jako zachowanie różnorodność biologicznej, ekosystemy naturalne i zasoby genetyczne, zapewnienie możliwość wielorakich badań ekologicznych i środowiskowych, stworzenie warunków dla edukacji na poziomie popularnym i kształcenia specjalistów.

Utworzony Rezerwat Biosfery Bory Tucholskie nie stwarza żadnych nowych i dodatkowych reżimów ochronnych, które ograniczyłyby możliwości działania, ale kreuje szereg nowych szans rozwojowych. Powinien stać się punktem wyjścia do tworzenia kolejnych ważnych w skali lokalnej mikro-polityk publicznych, w szczególności ukierunkowanych na ochronę zasobów z zachowanie środowiska biosfery w stanie maksymalnie nienaruszonym. Sed esturum iumquas ma aut doluptur, cum que omnis et quatem eristiaturit as voloria etur aut hic tempossi omnis solorumetur solorerum volupta consequ aeperiam rerspe reri ipita qui ommosti dem quo imped que odis dita aut es eaquodis modipidus.

## PARTNERZY PROJEKTU

## Collegium Civitas (CC)


 Departament Pożytku Publicznego Ministerstwa  
 Pracy i Polityki Społecznej

Jest komórką organizacyjną Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. W projekcie pełni rolę lidera Partnerstwa. Zajmuje się koordynacją całości projektu.



## Fundacja Instytut Spraw Publicznych (ISP)

jest organizacją specjalizującą się w prowadzeniu badań, przygotowywaniu analiz, przeprowadzaniu seminariów i konferencji o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Instytut prowadzi również bogatą działalność wydawniczą publikując książki, biuletyny (Analizy i Opinie) i czasopisma (kwartalnik „Trzeci Sektor”) poświęcone m.in. problematyce organizacji pozarządowych i ich relacji z sektorem publicznym. Instytut jest odpowiedzialny za realizację części projektu polegającej na badaniu i diagnostyce. Główny przedmiot badań to jakość międzysektorowej współpracy oraz analiza form współtworzenia przez jednostki samorządu terytorialnego i NGOs polityk publicznych.

Podstawowym celem części badawczo-diagnostycznej jest zgromadzenie i usystematyzowanie wiedzy nt. relacji współpracy między NGOs i administracją publiczną (w szczególności jst) oraz stworzenie narzędzi badawczych pozwalających na monitorowanie jakości współpracy międzysektorowej – Indeksu Jakości Współpracy.

jest zarejestrowane w rejestrze uczelni niepublicznych MEN pod numerem 127, ma uprawnienia do nadawania tytułu doktora nauk humanistycznych (dziedzina: socjologia), magistra i licencjata. Oferuje studia w ramach takich kierunków i specjalności jak: Socjologii, Stosunków Międzynarodowych, Politologii, Antropologii Kulturowej, Dziennikarstwa, Filozofii oraz Administracji Publicznej.

CC prowadzi nowatorskie studia podyplomowe, m.in. Roczne Podyplomowe Studium: Zarządzanie Organizacjami Pozarządowymi. Collegium Civitas jako akademicki przedstawiciel partnerstwa w projekcie będzie współpracowało przede wszystkim w ramach zadań badawczych i eksperckich (analiza porównawcza form współpracy w wybranych krajach UE oraz badanie dobrych praktyk współpracy w Polsce) oraz zaangażuje się w przygotowanie modeli współpracy i poradnika. Collegium będzie również organizatorem „Okrągłych Stołów” – spotkań dla Pełnomocników i przedstawicieli NGOs w formie warsztatów/dyskusji nt. wypracowanego modelu i doradztwa w zakresie budowania współpracy. Ponadto, CC wraz ze swoimi partnerami (FWW i KMSI) zajmie się upowszechnianiem działań i rezultatów projektu poprzez zadania edukacyjne i promocję/edukację on-line.


 Sieć Wspierania Organizacji  
 Pozarządowych SPLOT

jest związkiem stowarzyszeń zrzeszającym organizacje (15 członków), których głównym celem jest wspieranie rozwoju sektora obywatelskiego oraz wzmacnianie relacji między organizacjami a administracją publiczną. Ośrodki Sieci SPLOT prowadzą działalność informacyjną szkoleniową, doradczą i wydawniczą skierowaną do organizacji i sektora publicznego. Sieć SPLOT dysponuje kadrami wykwalifikowanych trenerów i doradców, którzy od początku lat 90 zajmują się wspieraniem współpracy międzysektorowej. Rolą SPLOT w projekcie jest organizacja prac Komitetu Ekspertów, którego głównym zadaniem będzie wypracowanie modelu współpracy administracji publicznej (w szczególności administracji samorządowej) z organizacjami pozarządowymi. Po zakończeniu konsultacji, Komitet Ekspertów przyjmie wypracowany model współpracy. Na jego podstawie przygotowany zostanie modułowy poradnik współpracy administracji publicznej z organizacjami pozarządowymi. SPLOT zajmie się również organizacją (lub współorganizacją) konferencji regionalnych, Forów Pełnomocników i Szkoły dla trenerów – działań upowszechniających wypracowane w projekcie rozwiązania, skierowanych bezpośrednio do osób odpowiedzialnych za współpracę jst i NGOs. Opracuje również grę strategiczną.



Związek Miast Polskich (ZMP)

jest największą ogólnopolską organizacją samorządową, która reprezentuje interesy dużych i małych miast, wspiera samorządność lokalną i decentralizację. Do Związku należy 311 miast, co stanowi ponad 75% miejskiej ludności kraju. Obok działalności legislacyjnej Związek wspomaga jednostki samorządu w doskonaleniu zarządzania. W tym celu prowadzi badania ankietowe i monitoruje usługi publiczne za pośrednictwem Systemu Analiz Samorządowych ([www.sas.zmp.poznan.pl](http://www.sas.zmp.poznan.pl)). Ponadto ZMP promuje lepszą współpracę władz samorządowych z lokalnymi organizacjami pozarządowymi i społeczeństwem obywatelskim, m.in. analizując w formie ankiet realizację planów współpracy zst-NGOs. Związek podjął się w ramach projektu organizacji prac Grupy Wymiany Doświadczeń (GWD). Planuje się zorganizowanie czterech takich Grup – oddzielnie dla gmin miejskich, wiejskich, powiatów ziemskich i województw samorządowych. W każdej grupie znajdą się przedstawiciele czterech jednostek. Grupy będą pracować metodą „benchlearningu”, zaadaptowaną do polskich warunków przez ZMP. Metoda polega na porównywaniu, między ośrodkami uczestniczącymi w GWD, wartości wskaźników ilościowych, opisujących kluczowe aspekty współpracy administracji samorządowej z organizacjami pozarządowymi. Zidentyfikowane podobieństwa i różnice omawiane są następnie pod kątem metod i rozwiązań organizacyjnych stosowanych w różnych jednostkach. W efekcie, uczestnicy GWD będą w stanie analizować standardy postępowania w danym obszarze oraz wyodrębnić potencjalne przykłady dobrej praktyki. Innym ważnym zadaniem będzie stworzenie i rozbudowa bazy danych nt. dobrych praktyk współpracy, oraz organizacja konkursu „Samorządowy lider zarządzania 2010”.



Forum Aktywizacji Obszarów Wiejskich (FAOW)

jest pierwszym w Polsce porozumieniem organizacji działających na rzecz wsi, istniejącym od 2002r., początkowo jako struktura nieformalna, a od 2005r. ma formę prawną związku stowarzyszeń. FAOW skupia wszystkie najważniejsze organizacje ogólnopolskie zajmujące się wsią (takie jak Fundacja Wspomagania Wsi, FAPA, Fundacja Partnerstwo dla Środowiska, Federacja Inicjatyw Oświatowych), jak również organizacje o charakterze lokalnym i regionalnym. Forum w ramach projektu będzie współuczestniczyć w realizacji badań, zajmie się również organizacją warsztatów dla przedstawicieli społeczności lokalnych oraz ngo, mających na celu włączenie społeczności lokalnych i organizacji (szczególnie działających na obszarach wiejskich) w proces wypracowywania i testowania modelu współpracy i założeń do poradnika, zgodnie z uzgodnioną w gronie partnerów metodologią, z uwzględnieniem różnego typu uczestników, obszarów i poziomów samorządów. Będzie również współuczestniczyło w organizacji konferencji regionalnych.